



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF MANAGEMENT

## **HODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION IN THE FIRM AND PROPOSALS TO ITS  
IMPROVEMENT

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**  
MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**Bc. LENKA MALINOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.**

BRNO 2010

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Malinová Lenka, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení**

v anglickém jazyce:

**Evaluation of the Financial Situation in the Firm and Proposals to its  
Improvement**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

---

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vydání Praha: C. H. Beck 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KISLINGEROVÁ, E. Manažerské finance. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9.

PORTER, E. M. Konkurenční výhoda. Praha: Victoria Publishing. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing, 2007. 120 s. ISBN 978-80-247-1386-1.

SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku. 1 vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 15.05.2010

## **Abstrakt**

Diplomová práce se věnuje hodnocení finanční situace společnosti Geoindustrie s.r.o. v letech 2006 – 2009. Za použití vybraných metod finanční analýzy hodnotí finanční zdraví společnosti a na jejich základě formuluje možné návrhy na zlepšení stávající finanční situace.

## **Abstract**

The diploma thesis deals with evaluation of the financial situation of the company Geoindustrie s.r.o. during the years 2006 – 2009. Using selected methods of financial analysis evaluates financial health of the company. On the basis of these methods formulates possible proposals to improvement of its financial situation.

## **Klíčová slova**

Finanční analýza, výkaz zisku a ztráty, rozvaha, horizontální a vertikální analýza, rozdílové ukazatele, poměrová analýza, predikční modely

## **Keywords**

Financial analysis, profit and loss report, balance, horizontal and vertical analysis, distinction indicators, ratio analysis, prediction models

**Bibliografická citace diplomové práce:**

MALINOVÁ, L. *Hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 100 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2010

.....

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce panu Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracovávání závěrečné práce.

Mé poděkování patří i společnosti Geoindustrie s.r.o. za poskytnutí potřebných materiálů a zaměstnancům, za ochotu a vstřícnost při spolupráci.

## **Obsah:**

<b>Úvod .....</b>	<b>10</b>
<b>1 Hodnocení současného stavu problematiky .....</b>	<b>12</b>
1.1 Charakteristika společnosti .....	12
1.2 Vymezení problému a cíle práce .....	15
1.3 Analýza současného stavu společnosti.....	16
<b>2 Teoretická východiska práce .....</b>	<b>23</b>
2.1 Finanční analýza.....	23
2.2 Zdroje finanční analýzy.....	24
2.3 Uživatelé finanční analýzy .....	24
2.4 Metody finanční analýzy .....	26
2.5 Finanční ukazatele.....	27
2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	28
2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů .....	29
2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů .....	32
2.5.3.1 Ukazatele likvidity .....	34
2.5.3.2 Ukazatele aktivity .....	35
2.5.3.3 Ukazatele zadluženosti .....	38
2.5.3.4 Ukazatele rentability .....	40
2.5.3.5 Provozní (výrobní ukazatele).....	42
2.5.4 Analýza soustav ukazatelů .....	43
<b>3 Analýza problému a návrh postupu řešení.....</b>	<b>50</b>
3.1 Finanční analýza.....	50
3.1.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	50
3.1.1.1 Horizontální a vertikální analýza aktiv .....	50
3.1.1.2 Horizontální a vertikální analýza pasiv .....	54



3.1.1.3 Horizontální a vertikální analýza nákladů a výnosů .....	58
3.1.2 Analýza rozdílových ukazatelů .....	61
3.1.2.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK).....	61
3.1.2.2 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond (ČPPF) .....	62
3.1.2.3 Čisté pohotové prostředky (ČPP) .....	63
3.1.3 Analýza poměrových ukazatelů .....	63
3.1.3.1 Ukazatele likvidity .....	63
3.1.3.2 Ukazatele aktivity .....	64
3.1.3.3 Ukazatele zadluženosti .....	66
3.1.3.4 Ukazatele rentability .....	67
3.1.3.5 Provozní ukazatele .....	68
3.1.4 Analýza soustav ukazatelů .....	69
3.1.4.1 Soustavy účelově vybraných ukazatelů .....	69
3.2 Souhrnné hodnocení situace.....	71
<b>4 Vlastní návrhy na zlepšení situace společnosti.....</b>	<b>75</b>
4.1 Snížení propadu tržeb, snížení ztráty .....	75
4.2 Řízení pohledávek .....	79
<b>Závěr .....</b>	<b>85</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>87</b>
<b>Seznam použitých zkratk a symbolů .....</b>	<b>89</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>91</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>92</b>
<b>Seznam grafů.....</b>	<b>93</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>94</b>

## Úvod

Jako téma pro svou diplomovou práci jsem si zvolila hodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení. Domnívám se, že v dnešním silně konkurenčním a měnícím se prostředí, je třeba pečlivě analyzovat nejen své okolí (např. zákazníky, konkurenci), ale především stav vlastní společnosti. Pro získání komplexního přehledu o finanční situaci firmy je vhodné použití finanční analýzy.

Finanční analýza nám na základě minulých skutečností přináší důležité informace pro následná ekonomická rozhodnutí. Finanční analýza pracuje především s účetními výkazy. Pro zajištění lepší vypovídací schopnosti těchto výkazů pracujeme vždy s více obdobími. Pro účely své práce jsem si vybrala čtyřleté období let 2006 – 2009. Při hodnocení finanční situace společnosti však nestačí jen zpracovat interní analýzy (jako je analýza finanční), ale je třeba přihlídnout i k vlivům externího prostředí. Proto se ve své práci budu věnovat i analýze okolí za použití metody SLEPTE a Porterova modelu pěti sil. Informace z těchto analýz mi umožní dokreslit obraz o situaci společnosti a zasadit finanční vývoj do kontextu vývoje okolního prostředí.

Společnost, kterou jsem si pro diplomovou práci zvolila, nese název Geoindustrie s.r.o. Jedná se o středně velkou stavební společnost zaměřenou na speciální zakládání. Tuto společnost jsem si vybrala, jelikož ji dobře znám a spolupráce s managementem i zaměstnanci pro mne byla vždy přínosem v mém procesu vzdělávání.

Myslím, že práce může přinést zajímavé informace o finanční situaci společnosti i v důsledku razantních změn v hospodářském cyklu. Zkoumané období totiž zahrnuje období konjunktury, projevující se vysokým růstem hospodářství, i období hospodářského propadu plně rozvinutém v roce 2009. Tím, že propukla ekonomická krize, která přinesla mnoho negativních dopadů na celou ekonomiku, projevující se velmi silně i ve stavebnictví, zjistím, jak si společnost v tomto těžkém období stojí, jaké provedla změny a co jí čeká do budoucna.

Diplomová práce je rozčleněna do několika hlavních částí. V první části se budu věnovat hodnocení současného stavu problematiky, ve druhé části teoretickým východiskům, na jejichž základě budu zpracovávat část třetí – praktickou. V poslední části se pak budu věnovat možným návrhům na zlepšení situace.

# 1 Hodnocení současného stavu problematiky

## 1.1 Charakteristika společnosti

### Základní informace

Název	GEOINDUSTRIE s.r.o.
Právní forma	společnost s ručením omezeným
Sídlo	Velký Osek
Zápis do OR	1. 1. 1995
Převažující činnosti	předmět Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
Statutární zástupce	Jednatelé společnosti

**Tab. 1: Základní informace (20)**

### Vznik a vývoj společnosti

Společnost vznikla v roce 1995 zápisem do obchodního rejstříku. Od této doby však prošla mnohými a významnými změnami. Se společností se setkáváme poprvé pod názvem ALPIN MONT SERVIS, společnost s ručením omezeným. Tento název byl vymazán v roce 1999 a společnost je zapsána pod názvem Geoindustrie Teplice s.r.o. Další změnu obchodní firmy zaznamenáváme v roce 2002 kdy je společnost přejmenována na Geoindustrie s.r.o. S poslední změnou obchodní firmy se setkáváme v roce 2003 kdy je přejmenována na GEOINDUSTRIE s.r.o. (18)



V průběhu let došlo nejen ke změnám obchodní firmy, ale i ke změnám předmětu podnikání, sídla společnosti i v personální oblasti.

### Předmět podnikání

1. poradenská činnost v oboru geologicko průzkumných prací
2. poradenská činnost v oboru speciálního zakládání staveb

3. stavba strojů s mechanickým pohonem – výroba a opravy strojů pro geologický průzkum a speciální stavební práce
4. inženýrská činnost ve stavebnictví
5. oprávnění k hornické
6. provádění staveb, jejich změn a odstraňování
7. projektová činnost ve stavebnictví (20)

Společnost tedy realizuje stavební práce a to zejména tyto stavební objekty a činnosti:

- vrtané piloty
- mikropiloty
- stříkané betony
- stěny pilotové, záporové, mikrozáporové
- kotvy tyčové a lanové
- hřebíky
- projekční a konzultační služby
- sanace starých ekologických zátěží (20)
- atd.

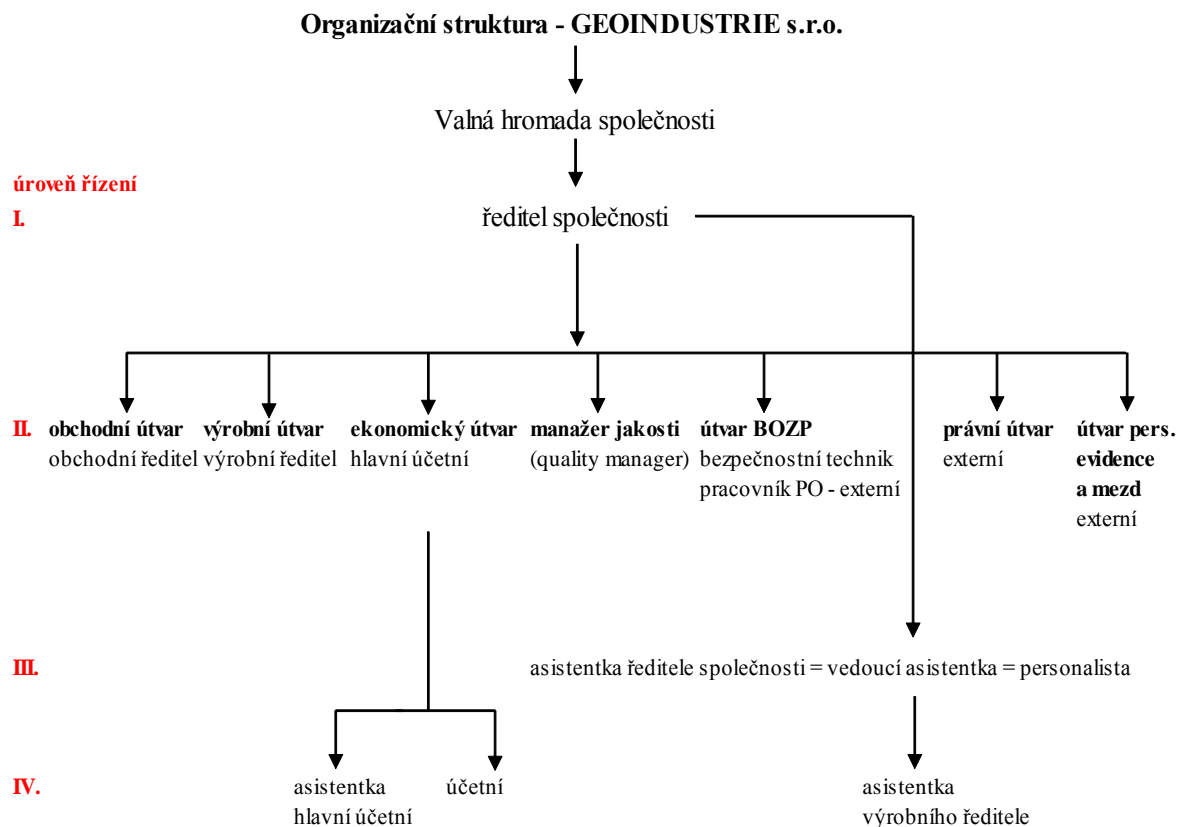


**Obr. 1: Vrtná souprava (15)**

Společnost působí v celé republice a činnost je zajišťována více než stovkou odborníků, specializovaných inženýrů, techniků a zkušených dělníků. Pro svoji činnost společnost používá jen materiály a technologie splňující normu ČSN a související normy. Společnost úspěšně rozšiřuje sortiment nabízených prací, což je možné

vypozorovat z množství certifikátů jakosti. Rovněž samotný systém řízení firmy je certifikován dle normy ČSN EN ISO 9001:2001. V letech 1999-2008 můžeme vypozorovat dobré ekonomické výsledky. (16)

### Organizační struktura



**Obr. 2: Organizační struktura (20)**

## **1.2 Vymezení problému a cíle práce**

Ve své diplomové práci se budu věnovat hodnocení finanční situace podniku. Hlavní použitou metodou bude analýza. Využiji zejména metod elementární finanční analýzy. Budu pracovat s finančními výkazy z let 2006-2009. Věřím, že jejich rozsah přinese dostatečnou vypovídající schopnost.

Dílčím cílem práce bude provedení analýzy rozvahy (aktiv a pasiv) a analýzy výkazu zisků a ztrát (nákladů a výnosů) pomocí horizontální a vertikální analýzy. Dále analýza některých rozdílových ukazatelů. Rovněž rozeberu některé podílové ukazatele ze skupin ukazatelů likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability a provozní ukazatele. Poslední částí finanční analýzy bude testování finančního zdraví společnosti pomocí vybraných metod. Dílčím cílem bude navrhnout společnosti, na které oblasti by se měla zaměřit. Dalším dílčím cílem bude získání obecnějšího přehledu o situaci společnosti, za pomoci metod strategické analýzy, jimiž jsou: metoda SLEPTE, Porterův model, metoda 7S a SWOT analýza.

Hlavním cílem mé práce bude tedy zhodnocení finančního stavu zkoumané společnosti, nalezení možných problematických oblastí a formulace návrhů na zlepšení situace.

### 1.3 Analýza současného stavu společnosti

Pro obecnou analýzu současného stavu společnosti jsem si vybrala metody analýzy externího prostředí SLEPTE a Porterův model pěti sil. Pro analýzu vnitřního prostředí jsem zvolila rozbor 7S faktorů. Informace z výše uvedených analýz pak spojím v analýzu SWOT. Tyto metody nám umožní přehledně analyzovat faktory působící na společnost z vnějšku, faktory působící uvnitř společnosti a následně odhalit silné a slabé stránky společnosti i možné příležitosti a hrozby. Tyto analýzy jsou však jen podpůrné, stěžejní bude finanční analýza v pozdější části práce.

#### SLEPTE analýza

SLEPTE analýza se používá pro analýzu externího prostředí. Sleduje prostředí z pohledu několika oblastí. Těmito oblastmi jsou oblast sociální, legislativní, ekonomická, politická, technologická a ekologická. (17)

Oblast	Faktory
<b>Sociální</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zvýšení nezaměstnanosti (větší nabídka práce)</li><li>- ochota pracovat za nižší plat v důsledku vysoké konkurence na trhu práce</li><li>- nárůst osobních bankrotů</li></ul>
<b>Legislativní</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- korupce soudců</li><li>- změna daně z příjmů FO, PO</li><li>- nepružná legislativa v zaměstnanecké oblasti (nepružnost v reakci na potřebu změny počtu zaměstnanců)</li><li>- stále se zhoršující vymahatelnost práva (pomalé soudy)</li></ul>
<b>Ekonomická</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- ekonomická recese (dle odhadů se ekonomika již dotkla dna)</li><li>- nižší poptávka</li><li>- obavy bank poskytovat úvěry</li><li>- obtížnější vymáhání pohledávek včetně státních</li><li>- úpadek společností (včetně možných odběratelů a dodavatelů)</li><li>- nejistota ekonomického vývoje (neochota investovat)</li><li>- zvýšení konkurence (přebytek kapacit – vysoké fixní náklady stroje a strojní zařízení stojí)</li></ul>

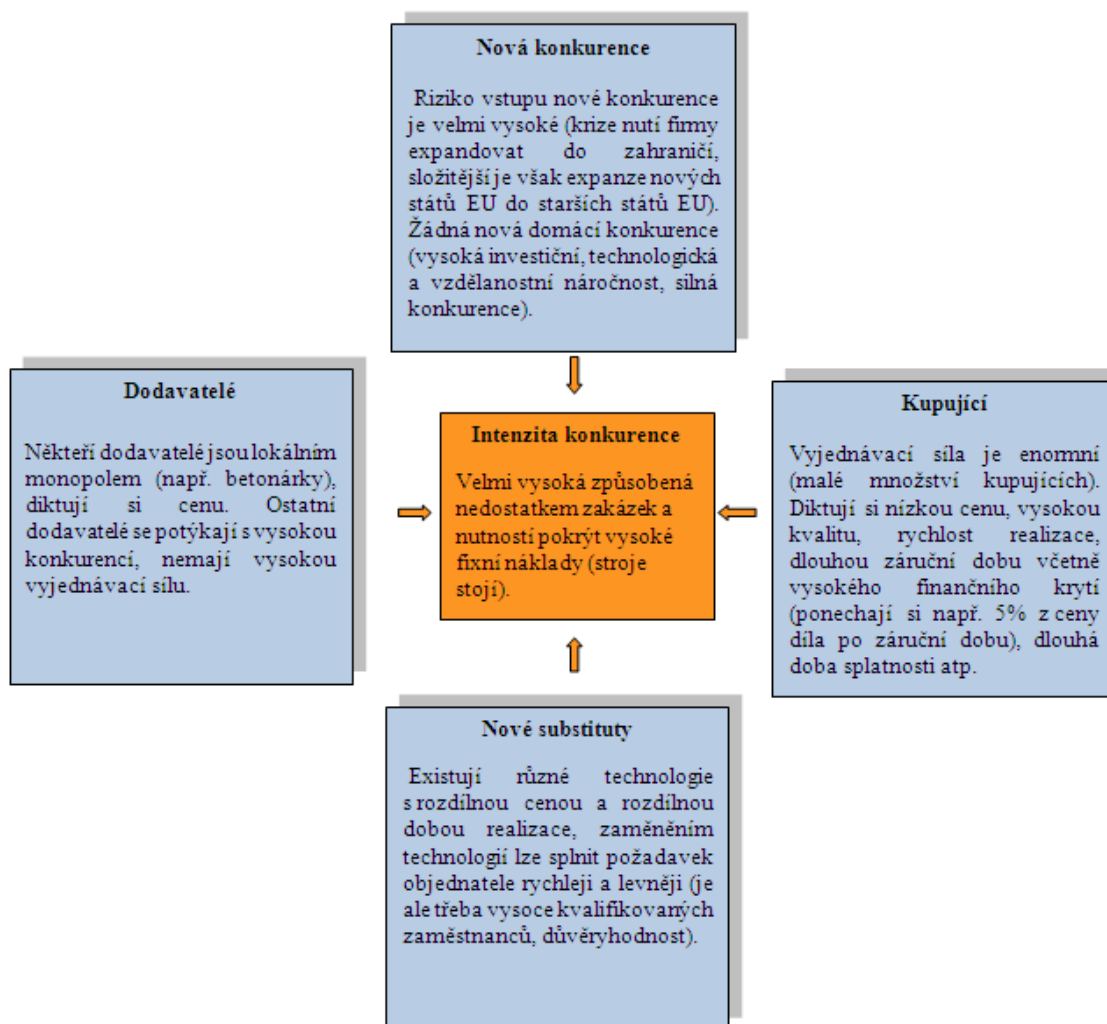


	<ul style="list-style-type: none"> <li>- snížení cen některých materiálů (ocel)</li> <li>- nízká úroková sazba dle ČNB x úrok na půjčky u bank je vysoký (obava z nesplacení)</li> <li>- při nízkém úroku neochota vkládat peníze do bank (nedostatek peněz)</li> </ul>
<b>Politická</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nejistota politického vývoje</li> <li>- nedostatečné provádění reforem</li> <li>- členství v EU (expanze do zahraničí)</li> <li>- slabé postavení v rámci EU</li> <li>- protikrizová opatření směřující (jen) do určitých oborů</li> <li>- státní zakázky získatelné jen korupcí</li> <li>- investiční pobídky velkým společnostem (zahraničním)</li> <li>- možnost čerpání dotací z EU</li> </ul>
<b>Technologická</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozvoj informačních systémů</li> <li>- možnost dovozu zahraničních technologií</li> </ul>
<b>Ekologická</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zvyšující se ekologické nároky státu i EU (možnost nových „ekologických“ zakázek, čerpání dotací)</li> <li>- menší spotřeba paliv v důsledku krize</li> <li>- příklon k ekologickým produktům (elektromobily), recyklovatelné materiály</li> </ul>

**Tab. 2: Analýza SLEPTE**

### **Porterův model pěti sil**

Tento model je využíván ke sledování pěti konkurenčních faktorů, které popisují situaci v odvětví. Sledujeme vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, intenzitu konkurence, hrozbu vstupu substitutů a hrozbu vstupu nových konkurentů. (5)



**Obr. 3: Porterův model**

Porterův model pěti sil přináší informaci o pěti významných oblastech. Co se týče *intenzity konkurence*, jedná se o velice intenzivní konkurenční boj. Intenzita je ještě umocněna ekonomickou recesí a nedostatkem zakázek. Společnosti mají velmi vysoké fixní náklady, které jim každý měsíc snižují zisk. Proto se snaží úporně získat zakázky, aby se jejich zisk neproměnil ve ztrátu, nebo se již vzniklá ztráta neprohlubovala. *Hrozba vzniku a vstupu nových konkurentů* je velmi nízká. Jelikož je tento druh podnikání velmi kapitálově náročný a trh v dnešní situaci nenabízí dostatečnou poptávku, nebudou noví konkurenti vznikat. Je však nutno říci, že český trh není izolovaný od ostatních států a hrozba vstupu nových konkurentů právě z jiných států je velmi vysoká. Stavební společnosti se i v jiných zemích potýkají s nedostatkem zakázek a proto se snaží expandovat na nové trhy. *Vyjednávací síla dodavatelů* se různí. Někteří dodavatelé jsou lokálním monopolem (například betonárky) a proto mají vyšší

vyjednávací sílu. Jiní dodavatelé (například ocelárny) jsou velkými společnostmi a proto mají vyšší vyjednávací sílu. Malí dodavatelé příliš velkou vyjednávací sílu nemají. *Vyjednávací síla odběratelů* je enormní. Odběratelů je malé množství a své vyjednávací síly hodně využívají. Diktují si ceny, dlouhé záruční lhůty, vysokou kvalitu a rychlost realizace. Samozřejmostí jsou dlouhé lhůty splatnosti, které jsou nezdědky překračovány. *Hrozba vstupu nových substitutů* existuje, jelikož jsou neustále vyvíjeny nové technologie. Společnosti tak musí neustále sledovat trendy vývoje a podle potřeby se přizpůsobovat.

### Rozbor 7S faktorů

Tento rozbor se používá při identifikaci faktorů úspěchu ve společnosti. Tyto faktory jsou rozděleny do sedmi skupin, kam řadíme: strategii, strukturu firmy, spolupracovníky, schopnosti, styl řízení, systémy a sdílené hodnoty. (6)

Faktory	Popis skutečnosti
<b>Strategie</b>	<p>Strategický záměr společnosti: vytvořit a rozvíjet efektivní systémové řízení společnosti, dlouhodobě zvyšovat výkonnost a rentabilitu, obnovovat a rozšiřovat technické vybavení, upevnit postavení na trhu a připravit se na uplatnění v Evropské unii.</p> <p>Toto docílit neustálým zvyšováním jakosti poskytovaných služeb a prací, dbát na neustálé zlepšování a snižování provozních nákladů, zvyšovat tržby o 3% z plánu předchozího roku.</p> <p>V souvislosti s ekonomickou krizí společnost změnila svou strategii na rok 2009 a předpokládá pokles objemu prací o 12% oproti předchozímu roku. (20)</p>
<b>Struktura</b>	Organizační struktura: hierarchická, plně vyhovující potřebám společnosti.
<b>Systémy</b>	<p>Informační systém: informace jsou sdíleny v maximálním možném rozsahu na intranetu. Některé informace jsou poskytovány pouze určité úrovni pracovníků.</p> <p>Systém řízení kvality: je úspěšně obhájeno každý rok při auditu. Je využíván každodenně pro všechny činnosti ve firmě. Všechny procesy jdou</p>

	definovány, zdokumentovány, mají svého nositele a jsou zpětně dohledatelné.
<b>Styl vedení</b>	Demokratický styl.
<b>Spolupracovníci</b>	Vedení společnosti si je vědomo že zaměstnanci jsou nositelem know-how a iniciativy, jsou nejdůležitějším zdrojem firmy. Propracovaný systém předávání know how – následník spolupracuje s předchůdcem několik let. Tak je zajištěno uchování informací a znalostí a jejich využívání.
<b>Sdílené hodnoty</b>	Firemní kultura je neformální. Je však vyžadovaná, zaměstnanci znají pravidla.
<b>Schopnosti</b>	Schopnosti jsou nejdůležitějším zdrojem společnosti. Proto se vedení snaží o jejich nabývání a zlepšování.

**Tab. 3: Rozbor 7S faktorů**

Tabulka 7S faktorů sleduje faktory, podmiňující úspěch společnosti. Celkově můžeme říci, že se společnost zaměřuje na jednotlivé skupiny faktorů, ví o nich a snaží se je rozvíjet.

### **SWOT analýza**

Tato analýza se používá při identifikaci faktorů a skutečností, které představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro analyzovaný podnik. (1)

<p><b>STRENGTHS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vysoce kvalifikovaní odborníci na všech úrovních</li> <li>▪ propracovaný systém řízení</li> <li>▪ dobré jméno</li> <li>▪ kvalitní stroje (+ samoúdržba)</li> <li>▪ kvalitní výrobky</li> <li>▪ kvalitní manažerské účetnictví, které má výbornou vypovídající schopnost pro management</li> <li>▪ organizační struktura je postavena tak, že jsou eliminována rizika spojená s odchodem klíčových zaměstnanců</li> <li>▪ široké regionální zastoupení</li> <li>▪ image společnosti (propracovaný vizuální styl)</li> <li>▪ pocit sounáležitosti i v období krize (porozumění protikrizovým opatřením)</li> <li>▪ dobré ekonomické výsledky let 1999 – 2008</li> <li>▪ dobrá znalost německého jazyka</li> </ul>	<p><b>WEAKNESSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ malá jazyková vybavenost francouzštinou a ruštinou</li> <li>▪ firma je dceřinou společností a hlavní slovo má společnost mateřská</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ využívání nových technologií (zaměstnanci mají potřebné know-how)</li> <li>▪ více „ekologických“ zakázek</li> <li>▪ expanze do zahraničí</li> </ul>	<p><b>THREATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nedostatek zakázek</li> <li>▪ hrozba vstupu zahraniční konkurence</li> <li>▪ hrozba vyššího zdanění</li> <li>▪ hrozba vleklých soudních sporů</li> </ul>

**Tab. 4: SWOT analýza**

Z tabulky SWOT analýzy je možné vypožorovat mnoho informací. Je zřejmé, že společnost má mnoho *silných stránek*, na kterých se snaží pracovat a mnoho z nich je výsledkem dlouhodobého snažení. Jedná se především o lidské zdroje a kvalitní systém řízení. Ze *slabých stránek* můžeme zmínit nižší jazykovou vybavenost, která může být překážkou v expanzi na zahraniční trhy, nebo při spolupráci se zahraničními partnery.

Dále se jedná o spojení s mateřskou společností, které neposkytuje společnosti úplnou svobodu v konání. *Z příležitostí* se nabízí možnost osvojení si nových technologií nebo expanze na nové trhy. *Hrozby* přicházejí především z důsledků ekonomické krize, vyznačující se vysokou konkurencí a malým počtem zakázek.

## **2 Teoretická východiska práce**

Pro hodnocení finanční situace společnosti použijí metod finanční analýzy.

### **2.1 Finanční analýza**

Hodnocení finanční situace společnosti je v dnešní době velmi živé téma. Pokud chtějí společnosti uspět, musí, umět analyzovat svou finanční situaci. Vědět jak se jejich finanční situace vyvíjí v čase a v souvislostech. Pro zkoumání této problematiky využíváme metod finanční analýzy. Právě finanční analýza přináší tolik potřebné informace o účinnosti a efektivnosti společnosti a následně i o jeho finanční situaci. (3)

#### **Definice finanční analýzy**

V odborné literatuře se setkáváme s mnoha definicemi finanční analýzy.

„...soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku.“ (2)

„...finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.“ (7)

Finanční analýza je formalizovaná metoda, která poměří získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje tak dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci společnosti, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. (12)

„Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností.“ (12)

Finanční analýza v sobě zahrnuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek. (7)

#### **Podstata finanční analýzy**

Hlavním úkolem je prověřit finanční zdraví společnosti (analýza ex post) a vytvořit základ pro finanční plán (analýza ex ante). (7)

## 2.2 Zdroje finanční analýzy

Vstupní data pro finanční analýzu můžeme hledat ve 3 skupinách zdrojů.

### Účetní data podniku

Jsou patrně nejvýznamnějším zdrojem finanční analýzy. Nalezneme je v účetních výkazech (rozvaha, výkaz zisků a ztrát), přílohách k účetní uzávěrce (přehled o cash flow), z vnitropodnikového účetnictví (kalkulace, členění nákladů atp.), ve výročních zprávách, auditorských zprávách atp.

### Ostatní data o společnosti

Podnikové statistiky (například výroby, prodeje, mezd), vnitřní směrnice, zprávy vedoucích pracovníků atp.

### Externí data

Jsou jimi data z ekonomického prostředí společnosti například údaje státní statistiky, zprávy z odborného tisku, z burz, informace o úrokových mírách, odhady analytiků atp. (4)

Pro co největší úspěšnost finanční analýzy musíme zajistit, aby již zdroje samotné byly zpracovány kvalitně a co nejvěrněji zobrazovaly realitu.

## 2.3 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýza přináší celou řadu užitečných informací pro rozdílné uživatele. V první řadě je to společnost sama (management a zaměstnanci, vlastníci). Společnost má tu výhodu, že může jako zdroj finanční analýzy použít nejen veřejně přístupné dokumenty, ale i dokumenty interní (údaje z manažerského účetnictví, kalkulace atp.). Hovoříme o **analýze interní**.

Dalšími uživateli mohou být banky a ostatní věřitelé, potenciální investoři, obchodní partneři (dodavatelé a odběratelé), stát (státní orgány) či konkurenční společnosti. Tito uživatelé jsou odkázáni na veřejně dostupné výkazy, případně si mohou další materiály po dohodě vyžádat (banky). U těchto uživatelů hovoříme o **analýze externí**. (10)



Důvody zájmu jednotlivých uživatelů o finanční analýzu se mohou lišit.

**Manažeři** využívají finanční analýzu pro získání zpětné vazby o minulém hospodaření a informací nutných pro finanční řízení společnosti do budoucnosti.

**Zaměstnanci** zajímají se o finanční zdraví společnosti, jde jim o perspektivu a jistotu zaměstnání.

**Vlastníci** (akcionáři, společníci, členové družstva), kteří jsou poskytovateli kapitálu, sledují, jak společnost nakládá se zdroji, které do podniku vložili. Chtějí vědět, jakou míru zhodnocení jim vklad těchto zdrojů přináší. Rovněž je zajímá likvidita, stabilita společnosti a budoucí vývoj.

**Banky a ostatní věřitelé** používají informace z finanční analýzy (zejména likviditu, zadluženost, efektivitu hospodaření), ke zjištění finančního stavu dlužníka (již existujícího či možného). Na základě těchto informací se rozhodnou o neposkytnutí či poskytnutí úvěru, jeho výši a podmínkách.

**Potenciální investoři** hodnotí míru rizika a výnosu spojených s vložením kapitálu.

**Dodavatelé** se stávají obchodními věřiteli, a proto se zajímají o solventnost, likviditu a zadluženost svého obchodního partnera. Pokud jde o dlouhodobé obchodní vztahy, sledují stabilitu a budoucí vývoj partnera.

**Odběratelé** se zaměřují na finanční zdraví obchodního partnera. V jejich zájmu je bezproblémové zajištění dodávek.

**Stát a jeho orgány** využívá informace pro daňovou kontrolu, statistická šetření, kontrolu společností se státní účastí, kontrolu společností se svěřenou státní zakázkou atp.

**Konkurenční společnosti** sledují silné a slabé stránky protivníka a ostatní informace, které mohou následně využít v konkurenčním boji. Rovněž mohou porovnávat výsledky hospodaření své a konkurenta a na základě nich přijímat určitá opatření.

Uživatelé finanční analýzy mohou být i jiné osoby například makléři, veřejnost. Všichni ti, které zajímá finanční situace dané společnosti. (2)

## **2.4 Metody finanční analýzy**

### **Rozmanitost metod finanční analýzy**

Finanční analýza se postupem času stala velmi obsáhlou a propracovanou disciplínou. Nabízí velké množství rozmanitých metod. Pro posouzení situace společnosti, však není důležité použít všechny metody, které nalezneme. Je třeba vybrat ty, které odpovídají velikosti a typu společnosti a podají nám relevantní informace. Metody volíme s ohledem na:

**Účelnost** – stanovit si k jakému účelu má analýza sloužit a podle toho vybrat metody.

**Nákladnost** – vypracování finanční analýzy s sebou nese potřebu na času a kvalifikované pracovní síly. Proto musíme porovnávat výši nákladů na jedné straně a výhody spojené se vznikem finanční analýzy na straně druhé.

**Spolehlivost** – kvalitně pracovat se spolehlivými daty. (7)

Obecně existují dva přístupy k hodnocení ekonomických procesů. Jsou jimi fundamentální a technická analýza.

### **Fundamentální analýza**

Je založena na znalostech souvislostí mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, na rozsáhlých zkušenostech odborníků, na jejich odhadech a citu pro situace. Opírá se o velké množství kvalitativních údajů a odvozuje závěry zpravidla bez použití algoritmizovaných postupů. (8)

### **Technická analýza**

Je založena na matematických, matematicko-statistických a dalších algoritmizovaných metodách. Kvantitativně zpracuje data, která následně posoudí z ekonomického hlediska. Při následném posouzení se ale neobejdeme bez „fundamentálních“ znalostí ekonomických procesů. (7)

## Členění metod finanční analýzy

Základní členění metod rozlišuje dvě skupiny. Metody využívající elementární matematické operace a metody využívající složité matematické postupy. (8)

### Elementární metody

- Analýza absolutních ukazatelů
  - horizontální analýza (analýza trendů)
  - vertikální analýza (procentní rozbor)
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza cash flow
- Analýza poměrových ukazatelů
  - rentability
  - aktivity
  - zadluženosti
  - likvidity
  - kapitálového trhu (tržní hodnoty) (2)
- Analýza soustav ukazatelů
  - pyramidové rozklady
  - soustavy účelově vybraných ukazatelů (predikční modely) (8)

### Vyšší metody finanční analýzy

- Matematicko-statistické metody (bodové odhady, statistické testy odlehých dat, empirické distribuční funkce, korelační koeficienty, regresní modelování, autoregresní modelování, analýza rozptylu, faktorová analýza, diskriminační analýza, robustní matematicko-statistické postupy)
- Nestatistické metody (fuzzy množiny, expertní systémy, gnostická teorie neurčitých dat). (8)

## 2.5 Finanční ukazatele

Jsou základem různých metod finanční analýzy. Jsou vymezeny jako formalizované zobrazení hospodářských procesů. Finančními ukazateli rovněž rozumíme číselnou charakteristiku ekonomické činnosti společnosti.

## Členění ukazatelů

- Absolutní ukazatele
- Rozdílové ukazatele
- Poměrové ukazatele (8)

### 2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Při analyzování absolutních ukazatelů využíváme údajů, které jsou přímo obsaženy v účetních výkazech. Umožňují nám sledovat absolutní hodnoty ukazatelů v čase a zjišťovat procentní změny. Uplatnění absolutních ukazatelů nalézáme v metodách horizontální a vertikální analýzy. (8)

#### Horizontální analýza (analýza trendů)

Horizontální analýza se zabývá časovými změnami absolutních ukazatelů. Je třeba si uvědomit, že pro větší vypovídací schopnost výsledků této metody, je zapotřebí vytvořit dostatečně dlouhou časovou řadu. Nutností je pracovat s více než jedním obdobím. Při horizontální analýze sledujeme nejen změny absolutní hodnoty, ale i změny procentní a to po řádcích (horizontálně). Při vyhodnocování výsledků musíme brát v potaz širší kontext, přihlížet ke změnám v okolí, které na společnost působí. (8)

#### Vertikální analýza (procentní analýza komponent či procentní rozbor)

Tato analýza se zabývá jednotlivými komponenty aktiv a pasiv (strukturou). Při této metodě poměrujeme jednotlivé položky účetních výkazů k celkové sumě aktiv či pasiv. Ze struktury aktiv vyčteme informaci, do čeho firma investovala svěřený kapitál a do jaké míry byla zohledňována výnosnost (dlouhodobé položky jsou považovány za výnosnější než krátkodobé). Ze struktury pasiv zjistíme, z čeho byl majetek pořízen (obecně považujeme za levnější cizí krátkodobý majetek). Při vertikální analýze výkazu zisků a ztrát poměrujeme jednotlivé položky k velikosti tržeb. Výhodou této metody je, že nepodléhá zkreslení meziroční inflace, můžeme tedy porovnávat různé roky a sledovat vývojové trendy. Je v zájmu společnosti udržovat takovou strukturu aktiv, pasiv a výkazu zisků a ztrát, která je pro podnik výhodná. (8)

### 2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele používáme k řízení finanční situace společnosti a to zejména likvidity. Tyto ukazatele označujeme jako finanční fondy, přičemž finanční fondy chápeme jako agregaci některých stavových ukazatelů. Čistým fondem pak nazýváme rozdíl mezi souhrnem určitých krátkodobých aktiv a pasiv. (8)

#### Čistý pracovní kapitál (net working capital)

Jedná se o často používaný ukazatel, vypočtený jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Slůvko čistý značí, že je kapitál očištěn od povinnosti brzkého splácení krátkodobého cizího kapitálu, jelikož je rovněž očištěn od těch oběžných aktiv, která na toto splácení použijeme. Označení pracovní znamená, že je majetek disponibilní a máme tedy zaručenu určitý manévrovací prostor pro činnost společnosti.

Finanční manažer se dívá na čistý pracovní kapitál jako na součást oběžného majetku, financovaného dlouhodobým kapitálem (vlastní kapitál a dlouhodobý cizí kapitál) čili jako na část dlouhodobého kapitálu vázaného v oběžných aktivech. Jde o relativně volný kapitál, který může podnik využívat k zajištění hladkého průběhu hospodářské činnosti. Manažer tedy přistupuje k čistému pracovnímu kapitálu jako k fondu finančních prostředků. Můžeme ho tedy nazývat jakýmsi „polštářem“ pro případné finanční výkyvy. (3)

SA	VK	SA	stálá aktiva
	CK <sub>dl</sub>	ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPK		OA	oběžná aktiva
OA	CK <sub>kr</sub>	VK	vlastní kapitál
		CK <sub>dl</sub>	cizí kapitál dlouhodobý
		CK <sub>kr</sub>	cizí kapitál krátkodobý

**Obr. 4: Čistý pracovní kapitál z pohledu manažera (8)**

Z manažerského pohledu tedy můžeme vyjádřit čistý pracovní kapitál vztahem:

$$\check{CPK} = OA - CK_{kr}, \text{ kde}$$

OA jsou oběžná aktiva,

$CK_{kr}$  je cizí kapitál krátkodobý,

$\check{CPK}$  je čistý pracovní kapitál.

Na čistý pracovní kapitál se můžeme ale dívat i z pohledu vlastníka. Jelikož je vlastník poskytovatelem kapitálu, vyjadřuje se ke struktuře pasiv. V zájmu stability podniku je vhodné, aby dlouhodobý kapitál pokrýval stálá aktiva.  $\check{CPK}$  je z pohledu vlastníka přebytek dlouhodobého majetku (po pokrytí stálých aktiv), který připadne na financování běžné činnosti.

SA	VK	SA	stálá aktiva
	$CK_{dl}$	OA	oběžná aktiva
OA	$\check{CPK}$	VK	vlastní kapitál
	$CK_{kr}$	$CK_{dl}$	cizí kapitál dlouhodobý
		$\check{CPK}$	čistý pracovní kapitál
		$CK_{kr}$	cizí kapitál krátkodobý

**Obr. 5: Čistý pracovní kapitál z pohledu vlastníka (8)**

Z vlastnického pohledu tedy můžeme vyjádřit čistý pracovní kapitál vztahem:

$$\check{CPK} = VK + CK_{dl} - SA, \text{ kde}$$

VK je vlastní kapitál,

$CK_{dl}$  je cizí kapitál dlouhodobý,

SA jsou stálá aktiva

$\check{CPK}$  je čistý pracovní kapitál.

Změna čistého pracovního kapitálu má vliv na finanční situaci podniku zejména na likviditu. Tuto změnu vyjadřujeme vztahem:

$$\Delta \text{ČPK} = \text{ČPK}_{(K)} - \text{ČPK}_{(P)}, \text{ kde}$$

$\Delta \text{ČPK}$  je změna čistého pracovního kapitálu

$\text{ČPK}_{(K)}$  je čistý pracovní kapitál na konci sledovaného období

$\text{ČPK}_{(P)}$  je čistý pracovní kapitál na začátku sledovaného období

Pro zjištění příčin změn čistého pracovního kapitálu, analyzujeme cash flow, který je koncipován na bázi fondu finančních prostředků. Změna čistého pracovního kapitálu z pozice aktiv (přírůstky), představuje jakýkoli růst položek krátkodobých aktiv v rozvaze a jakékoli snížení položek krátkodobých závazků podniku. U úbytků čistého pracovního kapitálu je situace opačná.

U změny čistého pracovního kapitálu z pozice pasiv sledujeme ty položky rozvahy, které byly mezi dvěma obdobími zdrojem finančního fondu a která vyvolala jeho užití. Přičemž zdrojem rozumíme jakýkoli růst dlouhodobého kapitálu firmy a zisku nebo jakýkoli pokles stálých aktiv. Užitím rozumíme jakýkoli pokles dlouhodobého kapitálu, vznik ztráty a růst stálých aktiv.

Pokud je změna čistého pracovního kapitálu kladná, jde o jeho zvýšení a tím i o zlepšení likvidity společnosti.

Je možné říci, že pokud má firma přebytek krátkodobých aktiv nad krátkodobými závazky (čistý pracovní kapitál), má dobré finanční zázemí a je likvidní. Musíme však brát v potaz strukturu a likviditu oběžného majetku společnosti, jelikož se může stát, že některá aktiva jsou neprodejná či nadhodnocená. To pak může vést chybnému úsudku o solventnosti společnosti.<sup>1</sup> (8)

### **Čisté pohotové prostředky (peněžní finanční fond)**

Jak již bylo zmíněno výše, čistý pracovní kapitál nemusí vždy plně vypovídat o likviditě společnosti. V oběžných aktivech mohou být obsaženy nedobytné pohledávky, pohledávky s dlouhou lhůtou splatnosti, nedokončená výroba, neprodejné výrobky atp. Výše oběžných aktiv může být ovlivněna i způsobem jejich oceňování.

---

<sup>1</sup> Solventností označujeme schopnost podniku včas hradit své závazky.

Pro odstranění tohoto zkreslení můžeme pracovat s čistými pohotovými prostředky pro zjištění okamžité likvidity. Vypočítáme jej rozdílem mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. U přísnější varianty považujeme za pohotové peněžní prostředky pouze hotovost a peníze na běžných účtech, u méně přísné můžeme do pohotových peněžních prostředků zahrnout i peněžní ekvivalenty (například likvidní a obchodovatelné cenné papíry jako směnky či šeky).

Užití tohoto ukazatele odstraňuje nedostatky čistého pracovního kapitálu, avšak i čisté pohotové prostředky jsou snadno zmanipulovatelné. Toho je možné dosáhnout dřívejším uskutečněním plateb nebo naopak jejich zadržením. (8)

### **Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond**

Tento ukazatel je střední cestou mezi čistými pohotovými prostředky a čistým pracovním kapitálem. Od oběžných aktiv odečítáme ty nejméně likvidní prostředky, kam zahrnujeme zásoby případně nelikvidní pohledávky. Od takto očištěných aktiv následně odečítáme krátkodobé závazky. Změnu tohoto ukazatele vypočítáme obdobně jako změnu čistého pracovního kapitálu. Od hodnoty zjištěné na konci období odečteme hodnotu ze začátku období. Podobně jako u čistého pracovního kapitálu můžeme provést analýzu změny likvidity tohoto finančního fondu. Při analýze z pohledu aktiv však logicky vyjmeme z oběžných aktiv zásoby a případně některé pohledávky, při analýze z pohledu pasiv doplníme zdroje o snížení vyňatých zásob a pohledávek. Do poklesu dlouhodobého kapitálu započteme zvýšení zásob či pohledávek. (8)

Výběr vhodného rozdílového ukazatele závisí na tom, jaký stupeň likvidity chceme sledovat.

### **2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů**

Finanční poměrové ukazatele jsou nejrozšířenější metodou finanční analýzy. Jedná se totiž o rychlou a nenákladnou metodu pro získání obrazu o základních finančních charakteristikách společnosti. Poměrové ukazatele jsou pomocníkem finanční analýzy. Jejich výpočtem analýza nekončí. Umožní nám zachytit ta místa, která vyžadují hlubší analýzu.



Poměrové ukazatele charakterizují vztah mezi dvěma nebo více absolutními ukazateli pomocí jejich podílu. Při jejich výpočtu se vychází z účetních výkazů (rozvahy a výkazu zisků a ztrát). Poměrové ukazatele lze sestavovat jako podílové, do poměru je dána část celku a celek (například podíl vlastního kapitálu a celkového kapitálu). Lze je sestavovat také jako vztahové, kdy jsou dány do poměru samostatné veličiny (například poměr zisku a celkových aktiv).

Důvodem velké popularity poměrových ukazatelů jsou tyto skutečnosti:

- umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace společnosti (trendovou analýzu),
- jsou vhodné pro prostorové analýzy, tedy pro porovnání více podobných společností (komparativní analýza)
- lze je použít jako vstupní údaje do matematických modelů, umožňujících popsat závislost mezi jevy, hodnotit rizika a předvídat budoucí vývoj.

Jejich nevýhodou je nízká schopnost vysvětlovat jevy. (8)

Poměrové ukazatele členíme do několika skupin. Odborná literatura se různí v rozdělení do těchto skupin. Literatura (10) hovoří o ukazatelích likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability a tržní hodnoty. Literatura (7) doplňuje toto rozdělení o ukazatele cash flow, literatura (8) o provozní ukazatele a literatura (3) hovoří o ukazatelích produktivity práce a hodnotových ukazatelích výkonnosti. Pro účely své práce volím rozdělení dle (10). Jelikož mnou zvolený podnik není obchodován na burze, ze členění vypustím ukazatele tržní hodnoty.

Poměrové ukazatele tedy lze členit do těchto skupin:

- ukazatele likvidity
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele výnosnosti
- ukazatele provozní (výrobní)

### 2.5.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost společnosti uspokojit své splatné závazky<sup>2</sup>. Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy společnosti, pouze dostatečně likvidní společnost je schopna dostát svým závazkům. Na druhé straně příliš vysoká míra likvidity, je nepříznivá pro vlastníky, jelikož jimi poskytnuté finanční prostředky jsou vázány v aktivech, která dostatečně tyto prostředky nezhodnocují. (7)

Ukazatele likvidity poměřují čím je možno platit (v čitateli), a tím co je nutno platit (ve jmenovateli). Zabývají se nejlikvidnější částí aktiv (oběžnými aktivy) a rozdělují se podle jejich likvidnosti. Nevýhoda těchto ukazatelů však spočívá v tom, že je likvidita hodnocena podle zůstatku aktiv, nikoliv na cash flow. (8)

Ukazatele likvidity dělíme dle 3. Stupňů:

#### Likvidita 3. stupně (běžná likvidita)

Běžná likvidita podává informaci o tom, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Jednoduše řečeno, vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva na hotovost. Nevýhodou tohoto ukazatele je, že nebere v potaz rozdílnou likvidnost jednotlivých oběžných aktiv, ale ani strukturu krátkodobých závazků z hlediska splatnosti. Dalším problémem je, že výsledek může být zkreslen odložením některých nákupů. Za přijatelnou je u tohoto ukazatele považována hodnota v intervalu 1,5 – 2,5. (7) Čím je hodnota vyšší, tím menší je riziko platební neschopnosti způsobené tím, že společnost neprodá své výrobky, nebo odběratelé nezaplatí všechny pohledávky. Běžnou likviditu tedy počítáme podle vztahu: (10)

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

#### Likvidita 2. stupně (pohotová likvidita)

---

<sup>2</sup> Pojem likvidita je používán ve vztahu k likviditě určité složky majetku nebo k likviditě podniku. Likvidita složky majetku znamená její schopnost přeměnit se na peníze, někdy je také označována jako likvidnost. Likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uspokojit splatné závazky. Ukazatele likvidity měří likviditu podniku. (7)

Tento ukazatel lépe vystihuje okamžitou platební schopnost. Při výpočtu jsou odečítány zásoby z oběžných aktiv. Zásoby jsou obvykle méně likvidní a jejich prodej mnohdy ztrátový. Standardní hodnota tohoto ukazatele se nalézá v intervalu 1,5 – 1, přičemž hodnota 1 je již kritická. Pohotovou likviditu tedy dostaneme ze vztahu: (10)

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

### **Likvidita 1. stupně (okamžitá likvidita)**

Představuje nejužší vymezení likvidity. Ve výpočtu používáme pouze nejlikvidnější položky z rozvahy. Jsou jimi pohotové platební prostředky, kam zahrnujeme peníze na bankovních účtech, v pokladně a volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry (ekvivalenty hotovosti). Do jmenovatele dosazujeme splatné krátkodobé závazky. Standardní hodnota tohoto ukazatele se různí. Pro Českou republiku, by neměla hodnota klesnout pod 0,6, podle ministerstva průmyslu a obchodu pod 0,2. Okamžitou likviditu vypočítáme podle: (8)

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty hotovosti}}{\text{krátkodobé závazky (splatné)}}$$

Doporučené hodnoty jsou stanoveny pro všechny skupiny ukazatelů likvidity. Pokud ale chceme získat objektivní náhled na likviditu podniku, je dobré ji sledovat v delší časové řadě. Co se týče doporučeného trendu vývoje ukazatelů likvidity, je nejlepší stabilní situace bez větších výkyvů. Takový trend staví společnost do pozitivního světla v očích věřitelů i vlastníků. Pro správnou interpretaci ukazatelů likvidity je třeba přihlédnout k tomu, pro jako cílovou skupinu je finanční analýza zpracovávána. Pokud se jedná o skupinu vlastníků, je pro ně výhodnější hodnota blíže spodní hranici intervalu. Naopak pro věřitele je lepší spíše horní hranice pásma. (7)

#### **2.5.3.2 Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity jsou využívány k měření schopnosti společnosti využívat investované finanční prostředky. Nejčastěji vyjadřují dobu obratu nebo počet obrátek jednotlivých složek zdrojů či aktiv. Pomocí těchto ukazatelů zjišťujeme, jak

hospodaříme s aktivy a jejich jednotlivými složkami. (7) Má-li společnost aktiv více, než je třeba, vznikají zbytečné náklady a snižuje se zisk. Má-li jich společnost málo, přichází o tržby. (10)

Pro účely své práce jsem vybrala následující ukazatele:

### **Obrat celkových aktiv**

Přináší informaci o tom, kolikrát se aktiva obrátí (počet obrátek) za daný časový interval (rok). Pokud, v porovnání s oborovým průměrem tohoto ukazatele zjistíme, že je intenzita využívání aktiv podniku nižší, měla by být některá aktiva odprodána nebo by měly být zvýšeny tržby. Ukazatel vypočítáme následovně (8):

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

### **Obrat stálých aktiv**

Pomocí tohoto ukazatele je možné zjistit, jak efektivně společnost využívá stálých aktiv. Ukáže, kolikrát se stálá aktiva obrátí za rok. Je využíván při úvahách o nových investicích. Pokud je jeho hodnota nízká (ve srovnání s odvětvovým průměrem), napovídá to o nízkém využívání výrobní kapacity a upozorňuje manažery, aby omezili investice. Pro účely mezipodnikového srovnávání je třeba dát pozor na stáří stálých aktiv. Odepsaná aktiva totiž zvyšují hodnotu ukazatele, rozdíly mohou také vznikat různými metodami odepisování. (10)

### **Obrat zásob**

Tento ukazatel udává počet obrátek zásob za sledované období (nejčastěji rok). Tedy kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob prodána a znovu uskladněna. Jelikož jsou zásoby obvykle oceněny v nákladech na pořízení, je výhodné použít v čitateli ne tržby, ale náklady na prodané zboží. Zpřesnění je možné dosáhnout i použitím průměrného stavu zásob (vypočítáme průměr ze stavů jednotlivých měsíců nebo z počátečního a konečného stavu). (10) Tento ukazatel rovněž porovnáváme s oborovým průměrem. Pokud je ukazatel vyšší, jedná se o pozitivní signál. Společnost nemá zbytečné nelikvidní zásoby, které by vyžadovaly nadbytečné financování. Pokud se počet obrátek zásob zvyšuje, obvykle to vede ke zvyšování zisku, případně ke

stejnému zisku při snížení potřebného kapitálu. Naopak nízký obrat zásob je negativním jevem, lze z něj usuzovat, že má podnik zastaralé zásoby, jejichž reálná hodnota není tak vysoká, jako cena v účetních výkazech. (8)

Obrat zásob vypočítáme podle vztahu:

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby (náklady)}}{\text{zásoby (průměrné)}}$$

### **Doba obratu zásob**

Ukazuje průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby. Lze říci, že čím kratší je doba obratu zásob, tím lepší je situace. Je ale třeba pamatovat na optimální velikost zásob ve společnosti (pro plynulé zabezpečení chodu).

Literatura (8) udává tuto možnost výpočtu:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby (průměrné)}}{\text{roční tržby}/360}$$

### **Doba obratu pohledávek**

Tento ukazatel informuje o průměrné době obratu pohledávek. Tedy o průměrnou dobu, po kterou společnost čeká, než obdrží platby od odběratelů. Přirozeně je zájem na co nejkratší době. Doba obratu pohledávek je účelné srovnat s běžnou dobou splatnosti. Pokud je doba delší, odběratelé neplatí své pohledávky včas, a proto by společnost měla uvažovat o opatřeních na urychlení inkasa svých pohledávek. Ukazatel vypočítáváme podle vztahu: (8)

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{roční tržby}/360}$$

### **Doba obratu závazků**

Jedná se o obdobný ukazatel, jako je doba obratu pohledávek. Pomocí tohoto ukazatele však zjišťujeme, jaká je platební morálka podniku vůči dodavatelům. Zjistíme, jak dlouho podnik odkládá platbu faktur svým dodavatelům. Vypočítáme jej podle vztahu: (8)

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky (z obchodního styku)}}{\text{roční tržby}/360}$$

Rozdíl doby obratu pohledávek a doby obratu závazků je označován jako obchodní deficit. Roste-li, znamená to, že klesá peněžní tok podniku.(10)

### 2.5.3.3 Ukazatele zadluženosti

Zadlužeností je vyjadřována ta skutečnost, že společnost využívá k financování dluhy. Zadluženost však není jen negativní charakteristikou. Vhodný poměr mezi vlastními a cizími zdroji může přispět k zvýšení rentability a tím i k vyšší tržní hodnotě podniku. Pokud je však zadluženost zvýšena příliš, zvyšuje se riziko finanční nestability. Z ukazatelů zadluženosti jsem vybrala následující:

#### Celková zadluženost

Tento ukazatel poměruje celkové závazky a celková aktiva. Někdy je nazýván jako ukazatel věřitelského rizika. Obecně lze říci, že čím vyšší hodnota ukazatele je, tím vyšší je riziko pro věřitele. Věřitelé preferují větší podíl vlastního kapitálu, jelikož jej vnímají jako bezpečností polštář v případě likvidace podniku. Pokud je ukazatel vyšší než oborový průměr je pro podnik obtížnější a nákladnější získat dodatečné cizí zdroje. Věřitelé by požadovali vyšší úrokovou sazbu nebo navýšení vlastního kapitálu. Na druhé straně manažeři hledají takovou kapitálovou strukturu, která přispěje ke zvýšení finanční páky<sup>3</sup>. (8)

Celkovou zadluženost vypočítáme podle vztahu:

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

---

<sup>3</sup> Rentabilitu vlastního kapitálu může za určitých podmínek pozitivně ovlivňovat zvýšení podílu cizího kapitálu. Tento příznivý jev je nazýván finanční pákou, která posiluje výdělkovou schopnost vlastního kapitálu použitím cizího kapitálu. Příznivý účinek míry zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu nastává, pouze když je rentabilita celkového kapitálu větší než úroková míra. V opačném případě by finanční páka působila negativně. (8)

### Koeficient samofinancování

Jedná se o poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv a je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Součet těchto dvou ukazatelů by se měl rovnat 1. Koeficient samofinancování vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva podniku financována penězi vlastníků. Koeficient samofinancování vypočítáme následovně: (7)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

### Koeficient zadluženosti

Je poměrem cizího a vlastního kapitálu. Jeho převrácená hodnota měří míru finanční samostatnosti společnosti. Při vyhodnocování tohoto ukazatele je vhodné přihlídnout k leasingovému financování, které je třeba přičíst k cizímu kapitálu v zájmu objektivnějšího zjištění míry finanční samostatnosti. Koeficient zadluženosti vypočítáme ze vztahu: (7)

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### Ukazatel úrokového krytí

Tento ukazatel ukazuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Za prahovou hodnotu ukazatele je považována 1. Znamená to, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku. Toto by však nebylo výhodné pro vlastníky a proto je třeba hodnoty vyšší. Literatura hovoří o tří až šestinásobku. Ukazatel vypočítáme dle následujícího vztahu: (10)

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{placené úroky}}$$

### Ukazatel krytí fixních plateb

Tento ukazatel je využíván u podniků, které pracují s leasingovými aktivy. Vychází z té skutečnosti, že vedle úroků je třeba hradit i další platby. Vypočítáme jej ze vztahu: (10)

Ukazatel krytí fixních plateb

$$= \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním} + \text{leasingové a jiné platby}}{\text{placené úroky} + \text{leasingové a jiné platby}}$$

#### 2.5.3.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměřují zisk z podnikání s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení. U těchto ukazatelů se v čitateli objevuje položka odpovídající výsledku hospodaření a ve jmenovateli nějaký druh kapitálu případně tržby. Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Největší význam mají tyto ukazatele pro vlastníky a potenciální investory. Lze říci, že je vhodné, aby ukazatele rentability v časové řadě rostly. Mezi nejčastěji používané ukazatele výnosnosti patří následující: (7)

#### Rentabilita vloženého kapitálu (ROI – return on investment)

Tento ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku, nezávisle na zdroji financování. Pro lepší vypovídací schopnost tohoto ukazatele pracujeme ve jmenovateli s průměrnými veličinami (průměr z počátku a konce období). Čítec se dle odborné literatury různí. Může jím být zisk před úroky a zdaněním (EBIT, neobsahuje nákladové úroky), zisk před zdaněním (EBT, obsahuje nákladové úroky), zisk po zdanění (EAT, zdaněný a zahrnuje nákladové úroky) či zisk po zdanění zvýšený o nákladové úroky, resp. zvýšený o zdaněné úroky. Výběr vhodného čitatele závisí na účelu analýzy. (8) Obecně do čitatele dosazujeme výsledek hospodaření. ROI tedy vypočítáme podle vzorce:

$$\text{ROI} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{celkový kapitál}}$$

#### Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA – return on assets)

Tento ukazatel poměřuje zisk s celkovými aktivy. Když do čitatele dosazujeme EBIT, měříme hrubou produkční sílu aktiv podniku před odpočtem daní a nákladových úroků. Toto je výhodné při porovnávání podniků s rozdílnou daňovou zátěží či jiným podílem dluhů. (8) Obecně do čitatele opět dosazujeme výsledek hospodaření:

$$\text{ROA} = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{celková aktiva}}$$



### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)**

Tento ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky (či akcionáři). Investoři mohou s pomocí tohoto ukazatele zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Růst ukazatele může znamenat zmenšení podílu vlastního kapitálu ve společnosti, zlepšení výsledku hospodaření, či pokles úročení cizího kapitálu. Obecně platí, že hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než je úroková míra bezrizikových cenných papírů (například státní obligace). Pokud by tomu tak nebylo, vlastníci (či akcionáři) by raději vložili své prostředky jinde. (7) ROE vypočítáme podle vztahu:

$$ROE = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE – return on capital employed)**

Tento ukazatel poměruje celkové výnosy všech investorů (čistý zisk pro vlastníky a úroky pro věřitele) s dlouhodobými finančními prostředky. Je používán ke srovnávání společností, zejména k hodnocení monopolních a veřejně prospěšných společností. (8) Obecně do čitatele opět dosazujeme výsledek hospodaření po zdanění a nákladové úroky. Vycházíme ze vzorce:

$$ROCE = \frac{\text{výsledek hospodaření po zdanění} + \text{nákl. úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}}$$

### **Rentabilita tržeb (ROS return on sales)**

Tento ukazatel měří podíl čistého zisku na 1 Kč tržeb. Poměruje výsledek hospodaření v různých podobách s tržbami. Přesná podoba vzorce opět vychází z účelu analýzy. Ukazatel můžeme porovnávat s odvětvovým průměrem. Pokud by hodnota byla nižší, znamenali by to, že ceny výrobků jsou nízké nebo náklady příliš vysoké. Obecně lze říci, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím lepší je situace v podniku z hlediska produkce. (7) Ukazatel vypočítáme ze vztahu:

$$ROS = \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{tržby}}$$

### **Rentabilita nákladů (ROC – return on costs)**

Jedná se o doplňkový ukazatel k rentabilitě tržeb. Jde o poměr celkových nákladů k tržbám. Obecně lze říci že, čím nižší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepších výsledků hospodaření společnost dosahuje, jelikož 1 Kč tržeb dokázal vytvořit s menšími náklady. (7) Ukazatel vypočítáme podle vzorce:

$$ROC = \frac{\text{celkové náklady}}{\text{tržby}}$$

nebo

$$ROC = 1 - \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{tržby}}$$

#### 2.5.3.5 Provozní (výrobní ukazatele)

Provozní ukazatele jsou zaměřeny dovnitř firmy. Management díky nim může sledovat a analyzovat vývoj firmy. Tyto ukazatele se opírají o tokové veličiny, zejména o náklady. Vhodné řízení těchto nákladů má za následek hospodárné vynakládání jednotlivých druhů nákladů a tím i dosažení vyššího konečného efektu. (8)

#### Mzdová produktivita

Nám říká, kolik výnosů připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Za vhodný je považován rostoucí trend tohoto ukazatele. Vypočítáme jej podle vztahu (8):

$$\text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{mzdové náklady}}$$

#### Produktivita práce z přidané hodnoty

Tento ukazatel vyjadřuje, jaká část přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance. Opět je vhodné, aby měl tento ukazatel v čase rostoucí charakter. Vypočítáme jej podle vztahu (3):

$$\text{Produktivita z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

#### Produktivita z výkonů

Ukazatel produktivity z výkonů vyjadřuje, jaká část výkonů připadá na jednoho zaměstnance. Je vhodný rostoucí trend. Vypočítáme jej dle vztahu:

$$\text{Produktivita z výkonů} = \frac{\text{výkony}}{\text{počet zaměstnanců}}$$

#### 2.5.4 Analýza soustav ukazatelů

Soustavy ukazatelů jsou někdy také nazývány jako analytické systémy nebo modely finanční analýzy. Jedná se o soustavy vybraných ukazatelů, které mají větší vypovídací schopnost než samotné rozdílové a poměrové ukazatele a používají se tak k posouzení celkové finanční situace podniku. Při vytváření soustav ukazatelů jsou rozlišovány následující: (7)

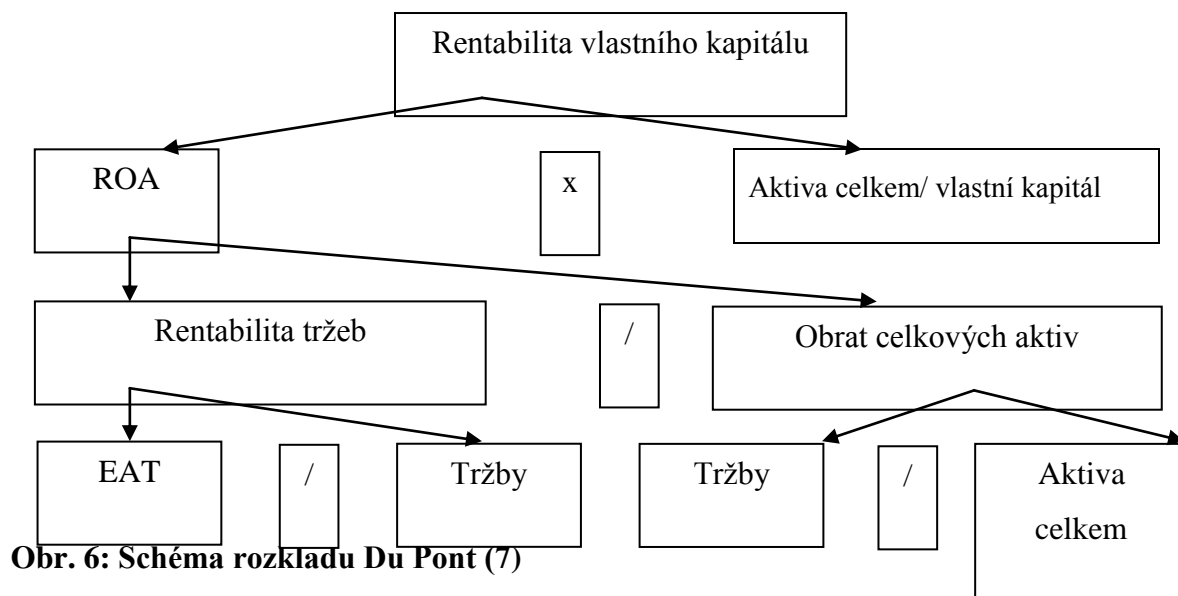
- pyramidové soustavy ukazatelů
- soustavy účelově vybraných ukazatelů
  - bankrotní modely
  - bonitní modely

#### Pyramidové soustavy ukazatelů

Jedná se o soustavu hierarchicky uspořádaných ukazatelů, u nichž existuje matematická provázanost. V podstatě se jedná o stále podrobnější rozklad ukazatele, představujícího vrchol pyramidy. S výhodou lze využít grafické podoby soustav, která nám zajistí větší přehlednost. Rozklad vrcholového ukazatele může probíhat aditivní nebo multiplikativní metodou. Přičemž aditivní metoda je založena na součtu nebo rozdílu dvou a více ukazatelů. Metoda multiplikativní využívá součinů nebo podílů dvou a více ukazatelů. Cílem pyramidových soustav je popsání vzájemné závislosti jednotlivých ukazatelů a rovněž tak analyzování složitých vnitřních vazeb v rámci pyramidy. Z logiky věci vyplývá, že zásah do jednoho ukazatele se projeví v celé vazbě. (7)

#### Du Pont rozklad – rozklad rentability vlastního kapitálu

Pyramidový rozklad byl poprvé použit ve firmě Du Pont de Nemeurs. I dnes je nejtypičtějším představitelem pyramidového rozkladu. Jak je z názvu patrné, jde o rozklad rentability vlastního kapitálu a vymezení jednotlivých položek vstupujících do ukazatele. Z různých modifikací jsem vybrala následující základní verzi:



Obr. 6: Schéma rozkladu Du Pont (7)

Pravá strana rozkladu je ukazatel pákového efektu. Z přítomnosti tohoto ukazatele lze pozorovat, že budeme-li využívat cizí kapitál, můžeme dosáhnout vyšších hodnot stability kapitálu. Pozitivní vliv zadluženosti se projeví, pouze pokud podnik vygeneruje takový zisk, který vykompenzuje vyšší nákladové úroky. Výše uvedené schéma rozkladu je zjednodušené. Je možné rozložit čistý zisk na rozdíl tržeb a celkových nákladů (obsahující úroky, odpisy, ostatní náklady i daň ze zisku). Celková aktiva je možné rozložit na stálá, oběžná a ostatní a případně je členit dále. (7)

### Soustavy účelově vybraných ukazatelů

Soustavy účelově vybraných ukazatelů se snaží přiřadit analyzovanému podniku jednu číselnou charakteristiku, na jejímž základě posuzují finanční zdraví tohoto podniku. Jsou rozděleny na bonitní a bankrotní modely, i když mezi těmito dvěma skupinami neexistuje přísně vymezená hranice. Rozdíl mezi modely tedy spočívá v tom, k jakému účelu byly vytvořeny. Omezení některých modelů spočívá v tom, že byly vytvořeny pro jiné než české prostředí. Proto je třeba opatrnosti při interpretaci výsledků. Existují však i modely vytvořené speciálně pro podmínky České republiky. (7) Dalšími problémy při použití těchto modelů může být rychle se měnící sociálně-ekonomické prostředí, problematika validity srovnávaných dat či absence dostatečně dlouhé časové řady sledovaných ukazatelů. (8)

### *Bankrotní modely*

Snaží se uživatel poskytnout informaci, zda je v dohledné době společnost ohrožena bankrotem. Existuje předpoklad, že podnik, který je ohrožen bankrotem, vykazuje určité symptomy. Příkladem jsou problémy s běžnou likviditou, výší čistého pracovního kapitálu či rentabilitou celkového vloženého kapitálu. (7)

### *Bonitní modely*

Snaží se diagnostikovat finanční zdraví společnosti a stanovují, zda se společnost řadí mezi dobré či špatné. Umožňují posoudit pozici podniku v komparaci s dalšími společnostmi v oboru. Jsou závislé na kvalitě zpracování porovnávaných výsledků. (7)

Uvádím následující modely:

#### **Altmanův model**

Je nazývaný též Altmanova formule bankrotu či Z-skóre. Tento model vychází z indexů celkového hodnocení. Je stanoven jako součet pěti poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena určitá váha. Jednoduchost výpočtu tohoto modelu ho činí velmi populárním. Odborná literatura uvádí Altmanův model určený pro společnosti obchodované na burze. Rovněž tak můžeme nalézt model pro společnosti, které nejsou veřejně obchodovatelné. Pro účely své práce volím druhou možnost modelu. Můžeme jej vyjádřit následující rovnicí: (7)

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5$$

kde je	$X_1$	pracovního kapitál / celková aktiva
	$X_2$	zisk po zdanění / celková aktiva
	$X_3$	zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva
	$X_4$	základní kapitál / celkové dluhy
	$X_5$	celkové tržby / celková aktiva (8)

Interpretace výsledku je následující:

$Z > 2,9$  lze předvídat uspokojivou finanční situaci (pásmo prosperity)

$1,2 < Z \leq 2,9$  „šedá zóna“

$Z \leq 1,2$  podnik je ohrožen finančními problémy (pásmo bankrotu)

Altmanův model je vhodné použít u společností střední velikosti, jelikož malé společnosti nemívají dostatek informací k provedení tohoto modelu a velké společnosti v českých podmínkách bankrotují zřídka. (7)

### Rychlý test (Quick test)

Rychlý test navržený P. Kralicem umožňuje poměrně rychle oklasifikovat analyzovanou společnost s dobrou vypovídací schopností. Vybrané ukazatele, se kterými model pracuje, se snaží reprezentovat celý informační potenciál rozvahy a výkazu zisků a ztrát. K tomuto účelu byly vybrány čtyři ukazatele ze čtyř základních oblastí (stability, likvidity, rentability a hospodářského výsledku). Těmito ukazateli jsou:

- kvóta vlastního kapitálu (koeficient samofinancování) = vlastní kapitál / celková aktiva
- doba splácení dluhu z CF = (krátkodobé a dlouhodobé závazky + finanční majetek) / bilanční cash flow (způsob výpočtu sedláček str. 125)
- cash flow v % tržeb = cash flow / tržby
- rentabilita celkového kapitálu (ROA) = [ HV po zdanění + úroky (1 – daňová sazba) ] / celková aktiva

První dva ukazatele charakterizují finanční stabilitu společnosti. Druhé dva ukazatele se zajímají o výnosovou situaci společnosti. Bonitu podniku pak stanovíme tak, že každý ukazatel oklasifikujeme podle stanovené tabulky. Výslednou známku vypočítáme jako aritmetický průměr známek získaných za jednotlivé ukazatele. Je rovněž možné vypočítat známku zvlášť pro finanční stabilitu a výnosovou situaci. (8)

ukazatel	výborný (1)	velmi dobrý (2)	dobrý (3)	špatný (4)	ohrožen insolvencí (5)
kvóta vlastního	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	Negativní

kapitálu					
doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
CF v % tržeb	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	Negativní
ROA	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	Negativní

**Tab. 5: Quick test – hodnocení (8)**

### **Index bonity**

Dalším modelem, který je možné použít je index bonity, někdy také nazývaný indikátor bonity. Pracuje s těmito šesti ukazateli:

$$X_1 = \text{cash flow} / \text{cizí zdroje}$$

$$X_2 = \text{celková aktiva} / \text{cizí zdroje}$$

$$X_3 = \text{zisk před zdaněním} / \text{celková aktiva}$$

$$X_4 = \text{zisk před zdaněním} / \text{celkové výkony}$$

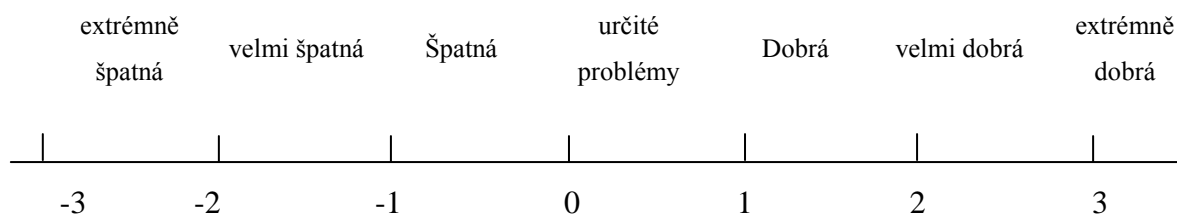
$$X_5 = \text{zásoby} / \text{celkové výkony}$$

$$X_6 = \text{celkové výkony} / \text{celková aktiva}$$

Index bonity poté vypočítáme z této rovnice, kde jsou ukazatelům přiřazeny váhy:

$$B_i = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6$$

Čím vyšší je hodnoty indexu, tím je finančně-ekonomická situace společnosti lepší. Pro přehlednější znázornění výsledku je také možné využít následující hodnotící stupnice: (8)



**Obr. 7: Stupnice indexu bonity (8)**

### **Index IN01**

Index IN (někdy také nazýván Index důvěryhodnosti) zpracovali manželé Neumaierovi. Cílem je vyhodnotit finanční zdraví české firmy v domácím prostředí. Existuje několik variant tohoto indexu. IN01 pracuje s těmito pěti ukazateli:

$$X_1 = \text{aktiva} / \text{cizí zdroje}$$

$$X_2 = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$$

$$X_3 = \text{EBIT} / \text{aktiva}$$

$$X_4 = \text{výnosy} / \text{aktiva}$$

$$X_5 = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci}$$

Hodnotu celkového ukazatele vypočítáme z následující rovnice, kde jsou jednotlivým ukazatelům přiřazeny váhy:

$$\text{IN01} = 0,13 X_1 + 0,04 X_2 + 3,92 X_3 + 0,21 X_4 + 0,09 X_5$$

Pokud je hodnota indexu vyšší než 1,77, podnik tvoří hodnotu. Pokud je hodnota menší než 0,75, znamená to, že podnik spěje k bankrotu. Pokud se hodnota indexu pohybuje mezi 1,77 a 0,75 pohybuje se podnik v „šedé zóně“ a podnik netvoří hodnotu, ale zároveň nebankrotuje. (7)

### **Index IN05**

Je aktualizovanou verzí indexu IN01. Jednotlivé ukazatele zůstaly stejné, avšak byly změněny váhy ukazatelů a hranice klasifikace společností. Index IN05 tedy vypočítáme z následující rovnice:



$$IN05 = 0,13 X_1 + 0,04 X_2 + 3,97 X_3 + 0,21 X_4 + 0,09 X_5$$

Pokud je hodnota indexu vyšší než 1,6, podnik se nalézá v uspokojivé finanční situaci a tvoří hodnotu (s pravděpodobností 67%). Pokud je hodnota menší než 0,9, znamená to, že má podnik finanční problémy a spěje k bankrotu (s pravděpodobností 86%). Pokud se hodnota indexu pohybuje mezi 1,6 a 0,9 pohybuje se podnik v „šedé zóně“ a podnik netvoří hodnotu, ale zároveň nebankrotuje. (9)

## 3 Analýza problému a návrh postupu řešení

### 3.1 Finanční analýza

Za pomoci vybraných ukazatelů a modelů provedu finanční analýzu zvolené společnosti. Při analýze využiji nejaktuálnější finanční výkazy společnosti a to z let 2006 – 2009. Analýza tohoto období slibuje nejen sledování finanční situace a finančního zdraví společnosti jako takové, ale umožní sledovat vývoj finančního zdraví ve složitém období ekonomické krize.

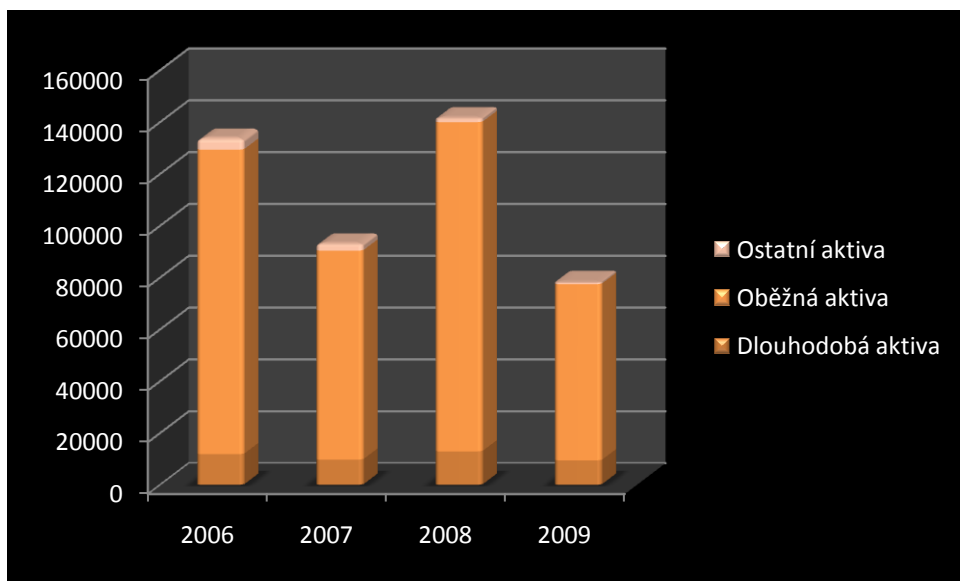
#### 3.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

##### 3.1.1.1 Horizontální a vertikální analýza aktiv

Položka aktiv	abs. změna 06/07	% změna 06/07	abs. změna 07/08	% změna 07/08	abs. změna 08/09	% změna 08/09
<b>Aktiva celkem</b>	-40567	-30,40%	48545	52,20%	-63382	-44,80%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-2113	-17,90%	3170	32,60%	-3451	-26,80%
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	-2113	-17,90%	3170	32,60%	-3451	-26,80%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	-1658	-15,20%	3664	39,70%	-3450	-26,80%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	-655	-68,90%	-294	-99,70%	-1	-100%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek	200	X	-200	-100%	0	X
<b>Oběžná aktiva</b>	-36864	-31,40%	46422	57,60%	-59072	-46,50%
<b>Zásoby</b>	-6230	-74,00%	1227	56,00%	-2090	-61,20%
Materiál	-358	-83,30%	2835	394,00%	-1580	-54,40%
Nedokončená výroba a polotovary	-6572	-82,30%	-908	-64,00%	-510	-100%
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	-1035	-4,80%	18167	90,00%	-6450	-16,80%
Pohledávky z obchodních vztahů	-1035	-4,80%	18167	90,00%	-6450	-16,80%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	-31357	-36,70%	30780	56,80%	-50402	-59,30%
Pohledávky z obchodních vztahů	-31732	-37,70%	22192	42,4	-41988	-56,30%
<b>Stát - daňové pohledávky</b>	0	X	0	X	1297	X
Krátkodobé poskytnuté zálohy	164	11,90%	-1457	-94,30%	-67	-76,10%
Dohadné účty aktivní	-22	-100%	10300	X	-9667	-93,90%
Jiné pohledávky	233	X	-255	-109,40%	23	-105%
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	1758	74,60%	-3752	-91,20%	-130	-35,70%
Peníze	-189	-37,60%	26	7,70%	-130	-35,70%
Účty v bankách	1947	106,30%	-3778	-100%	0	X
<b>Časové rozlišení</b>	-1590	-37,30%	-1047	-39,10%	-859	-52,70%
Náklady příštích období	-1635	-39,00%	-1057	-41,50%	-1165	-78,00%
Příjmy příštích období	45	55,60%	10	7,90%	306	225%

#### **Tab. 6: Horizontální analýza aktiv**

Při analýze absolutních ukazatelů jsem si dovolila vybrat pouze významné položky a od těch zanedbatelných abstrahovat. Všechny uvedené položky jsou v tisících Kč. Již při prvním pohledu na tabulku horizontální analýzy aktiv je možné říci, že společnost prochází bouřlivými změnami. Co se týče *celkových aktiv*, je zřejmé, že roky 2006 a 2008 zaznamenávaly nárůst, zatímco roky 2007 a zejména pak rok 2009 znatelný pokles. Největší podíl na tomto vývoji mají *krátkodobé pohledávky*. Zatímco se v letech 2006 a 2008 pohybovaly kolem 85 mil. Kč, v roce 2007 došlo k poklesu o více jak 36% a v roce 2009 dokonce o téměř 60%. Jelikož nedošlo k určitému vyrovnání tohoto stavu v krátkodobém finančním majetku nebo v jiných položkách, je možné tušit, že roky 2007 a zejména 2009 nebyly z hlediska zakázek nejlepší. Jako poněkud nestandardní se jeví položka dohadné účty aktivní a to zejména v roce 2008. Tato položka vznikla v souvislosti s neobvyklou zakázkou v tomto roce. Jedná se o předpoklad fakturace za práce, které byly provedeny v roce 2008. Zajímavou položkou jsou *náklady příštích období*. Těmito náklady jsou prémie a lze vysledovat znatelnou klesající tendenci, která může vypovídat o menším počtu zakázek nebo zaměstnanců atp. U položky stát – daňové pohledávky sledujeme, že vznikla poprvé za 4 roky. Poukazuje to na vznik ztráty v roce 2009 a zpětné placení zálohy na daň. Další položkou, která stojí za zmínku, je *dlouhodobý hmotný majetek*, v roce 2008 došlo k jeho nárůstu, v roce následujícím pak k poklesu v důsledku odpisů. Poslední položkou, která prošla v průběhu sledovaného období významnou změnu, jsou *dlouhodobé pohledávky*. Zatímco v roce 2007 nedošlo téměř k žádné změně, došlo v roce 2008 k výraznému devadesátiprocentnímu nárůstu, který se v roce 2009 zmenšil o přibližně 17%, přičemž dlouhodobé pohledávky tvoří více než 30 mil. Kč. Můžeme tušit, že tento nárůst způsobila špatná platební morálka obchodních partnerů.



**Graf 1: Vývoj aktiv v absolutních číslech**

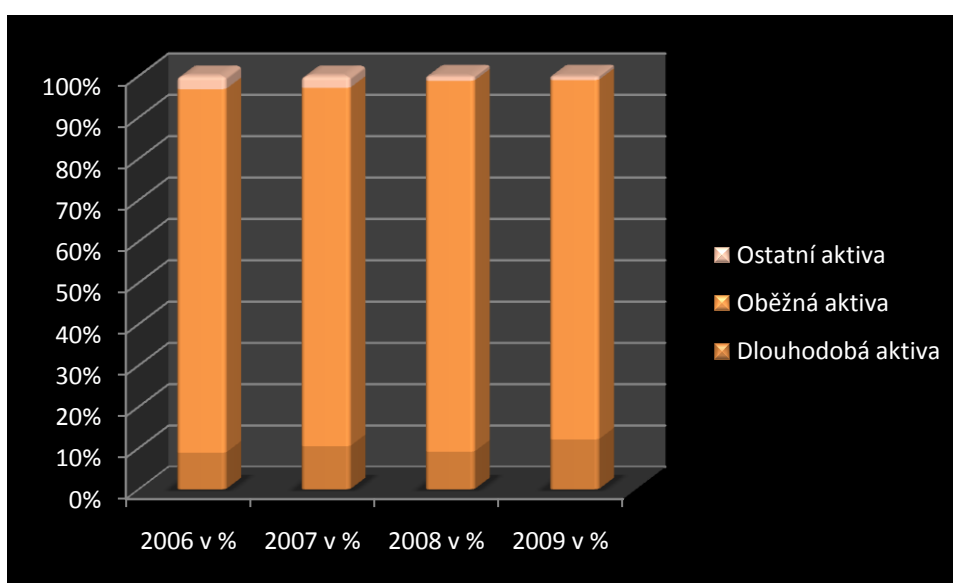
Uvedený graf zobrazuje vývoj aktiv v absolutních číslech. Lze vysledovat, že v průběhu let docházelo k významným změnám, ke kterým nejvíce přispívaly změny oběžných aktiv.

Položka aktiv	2006 tis. Kč	2006 v %	2007 tis. Kč	2007 v %	2008 tis. Kč	2008 v %	2009 tis. Kč	2009 v %
<b>Aktiva celkem</b>	133606	100%	93039	100%	141584	100%	78202	100%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	11830	8,85%	9717	10,44%	12887	9,10%	9436	12,07%
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	11830	8,85%	9717	10,44%	12887	9,10%	9436	12,07%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	10880	8,14%	9222	9,91%	12886	9,10%	9436	12,07%
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	950	0,71%	295	0,32%	1	0,00%	0	0,00%
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek	0	0,00%	200	0,21%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Oběžná aktiva</b>	117510	87,95%	80646	86,68%	127068	89,75%	67996	86,95%
<b>Zásoby</b>	8420	6,30%	2190	2,35%	3417	2,41%	1327	1,70%
Materiál	430	0,32%	72	0,08%	2907	2,05%	1327	1,70%
Nedokončená výroba a polotovary	7990	5,98%	1418	1,52%	510	0,36%	0	0,00%
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	21229	15,89%	20194	21,70%	38361	27,09%	31911	40,81%
Pohledávky z obchodních vztahů	21229	15,89%	20194	21,70%	38361	27,09%	31911	40,81%
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	85503	64,00%	54146	58,20%	84926	59,98%	34524	44,15%
Pohledávky z obchodních vztahů	84100	62,95%	52368	56,29%	74560	52,66%	32572	41,65%
<b>Stát - daňové pohledávky</b>	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1297	1,66%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1381	1,03%	1545	1,66%	88	0,06%	21	0,03%
Dohadné účty aktivní	22	0,02%	0	0,00%	10300	7,27%	633	0,81%
Jiné pohledávky	0	0,00%	233	0,25%	-22	-0,02%	1	0,00%
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	2358	1,76%	4116	4,42%	364	0,26%	234	0,30%
Peníze	527	0,39%	338	0,36%	364	0,26%	234	0,30%
Účty v bankách	1831	1,37%	3778	4,06%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Časové rozlišení</b>	4266	3,19%	2676	2,88%	1629	1,15%	770	0,98%
Náklady příštích období	4185	3,13%	2550	2,74%	1493	1,05%	328	0,42%
Příjmy příštích období	81	0,06%	126	0,14%	136	0,10%	442	0,57%

**Tab. 7: Vertikální analýza aktiv**

Z vertikální analýzy aktiv vyčteme, které položky se podílejí na struktuře aktiv a zjistíme především do jaké míry i vývoj poměrů v letech. Na celkových aktivech se nejvýznamněji podílejí *aktiva oběžná*. Tvoří více než 86% ve všech letech, nejvíce v roce 2008, téměř 90%. V rámci oběžných aktiv jsou nejvýznamnější položkou *krátkodobé pohledávky*, tvořící v roce 2006 64% z celkových aktiv, v letech 2007 a 2008 téměř 60% a v roce 2009 44% kdy došlo k výraznému poklesu. Naopak u

*pohledávek dlouhodobých* zaznamenáváme znatelný růst podílu na celkových aktivech. Zatímco v roce 2006 se jedná o 16%, v roce 2009 je to již více než 40%. Zdá se tedy, že některé krátkodobé pohledávky se stávají pohledávkami dlouhodobými. Další oběžná aktiva se podílejí na celkových aktivech znatelně menšími podíly. Za povšimnutí stojí i nulové hodnoty *úctů v bankách v letech* 2008 a 2009. To svědčí o čerpání bankovního úvěru. *Dlouhodobý majetek* se svým podílem na celkových aktivech pohybuje od 9% do 12%. Zaznamenáváme téměř 10% v roce 2007, kdy došlo k nákupu dlouhodobého hmotného majetku a 12% v roce 2009 kdy se zmenšuje podíl oběžných aktiv především v důsledku snížení krátkodobých pohledávek.



**Graf 2: Struktura aktiv v letech**

Graf zobrazuje strukturu aktiv v letech, kdy je zřejmé, že nejvýznamnější položkou jsou aktiva oběžná. Stálá aktiva tvoří přibližně 10% a aktiva ostatní jen velmi malou část od 3% do 1% z celkových aktiv.

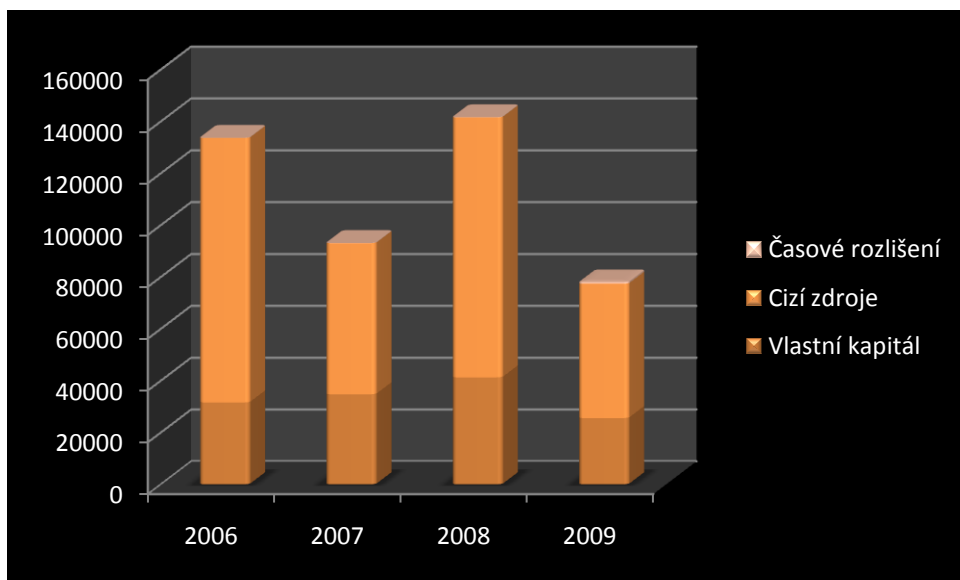
### 3.1.1.2 Horizontální a vertikální analýza pasiv

Polžka pasiv	abs. změna 06/07	% změna 06/07	abs. změna 07/08	% změna 07/08	abs. změna 08/09	% změna 08/09
<b>Pasiva celkem</b>	-40567	-30,40%	48545	52,18%	-63382	-44,77%
<b>Vlastní kapitál</b>	3161	10,00%	6508	18,74%	-15699	-38,07%
<b>Základní kapitál</b>	0	X	0	0,00%	0	0,00%
Rez. fond, nedělitelný fond a ost. fondy	211	12,20%	63	3,25%	0	0,00%
Zákonný rezervní fond	211	12,20%	63	3,25%	0	0,00%
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	4016	71,51%	3099	32,17%	6507	51,11%
Nerozdělený zisk z minulých let	4016	71,51%	3099	32,17%	6507	51,11%
<b>Výsledek hospodaření běžného období</b>	-1066	-25,20%	3346	105,85%	-22206	-341,26%
<b>Cizí zdroje</b>	-43740	-42,90%	41989	72,04%	-48466	-48,33%
<b>Rezervy</b>	-1746	-50,60%	141	8,28%	212	11,50%
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	-1746	-50,60%	141	8,28%	212	11,50%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	-559	-21,00%	9009	427,78%	1582	14,23%
Jiné závazky	-355	-18,20%	9104	570,07%	1629	15,22%
Odložený daňový závazek	-204	-28,60%	-95	-18,66%	-47	-11,35%
<b>Krátkodobé závazky</b>	-41435	-43,20%	19085	35,03%	-52678	-71,61%
Závazky z obchodních vztahů	-40037	-48,30%	10784	25,18%	-37344	-69,67%
Závazky ke společníkům	5	5,90%	1355	1505,56%	-677	-46,85%
Závazky k zaměstnancům	376	17,50%	288	11,39%	-1404	-49,84%
Závazky ze sociálního a zdravotního	-62	-4,40%	36	2,67%	-349	-25,20%
Stát - daňové závazky a dotace	20	1,60%	-375	-29,14%	-610	-66,89%
Dohadné účty pasivní	-1735	-0,21%	6997	109,31%	-12294	-91,76%
Jiné závazky	-2	-100%	0	X	0	X
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	0	X	13754	X	2418	17,58%
Krátkodobé bankovní úvěry	0	X	13754	X	2418	17,58%
<b>Časové rozlišení</b>	12	92%	48	192,00%	783	1072,60%
Výdaje příštích období	12	92%	48	192,00%	783	1072,60%

**Tab. 8: Horizontální analýza pasiv**

Při pohledu na tabulku horizontální analýzy pasiv, je možné říci, že stejně jako u aktiv dochází k výrazným změnám. U *vlastního kapitálu* sledujeme zejména výrazný nárůst v roce 2008, o téměř 19%. Avšak v roce 2009 masivní pokles o 38%. Tyto změny jsou vyvolány především vývojem *výsledku hospodaření z běžného účetního období*. Zatímco v roce 2008 dochází k více než 100% nárůstu, v roce 2009 je to 340% pokles. Za povšimnutí stojí i změny ve *výsledku hospodaření minulých let*, které reagují na předchozí roky. U *cizích zdrojů* dochází k významnému nárůstu v roce 2008, avšak v roce následujícím k významnému poklesu o téměř 49%. Na této skutečnosti se podílí změny v *dlouhodobých závazcích*. V roce 2008 jde o 420% nárůst. Jedná se o nově používané pozastávky (jedná se o nedoplatky dodavatelům na vady, nedodělky a záruky). Naopak u *závazků krátkodobých* pozorujeme znatelný pokles v každém roce. Rovněž u *krátkodobých bankovních úvěrů* dochází v roce 2008 ke značné změně. Úvěry se zvýší z 0 Kč na 13 miliónů a v následujícím roce tento trend pokračuje 18% růstem.

Je zřejmé, že za poklesem krátkodobých závazků stojí právě zvýšené bankovní úvěry. Pravděpodobné je i to, že krátkodobé závazky poklesly z důvodu menší spolupráce s dodavateli. Jako nestandardní se jeví *dohadné účty pasivní* v roce 2008, jedná se o obdobnou problematiku jako u dohadných účtů aktivních, přičemž dlužníkem je zkoumaná společnost.



**Graf 3: Vývoj pasiv v absolutních číslech**

Uvedený graf zobrazuje vývoj pasiv v absolutních číslech. Lze vysledovat, že v průběhu let docházelo k významným změnám, ke kterým nejvíce přispívaly změny cizích zdrojích (zejména v závazcích) a zdrojích vlastních (zejména ve výsledku hospodaření).

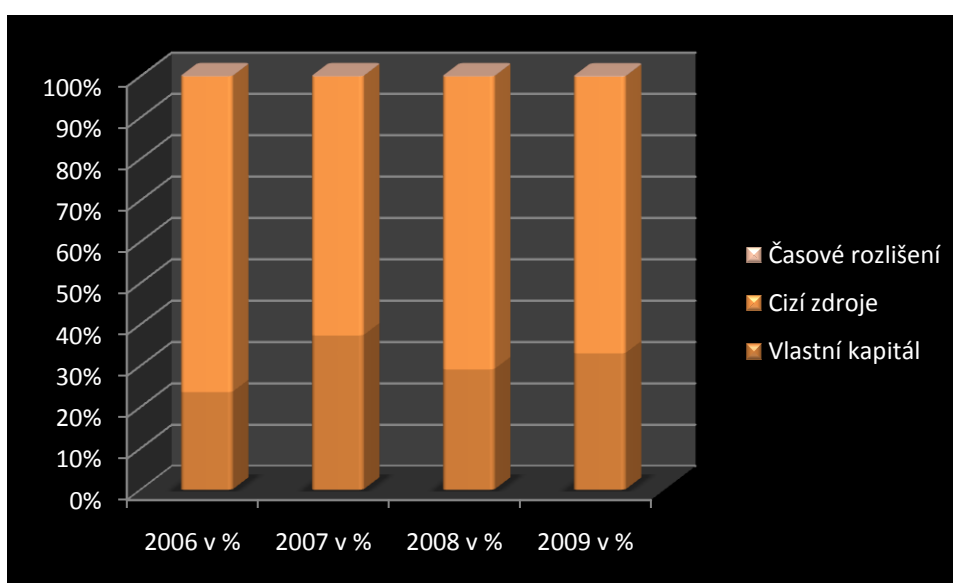


Položka pasiv	2006 tis. Kč	2006 v %	2007 tis. Kč	2007 v %	2008 tis. Kč	2008 v %	2009 tis. Kč	2009 v %
<b>Pasiva celkem</b>	133606	100,00%	93039	100,00%	141584	100,00%	78202	100,00%
<b>Vlastní kapitál</b>	31569	23,63%	34730	37,33%	41238	29,13%	25539	32,66%
<b>Základní kapitál</b>	20000	14,97%	20000	21,50%	20000	14,13%	20000	25,57%
Rez. fond, nedělitelný fond a ost. fondy	1726	1,29%	1937	2,08%	2000	1,41%	2000	2,56%
Zákonný rezervní fond	1726	1,29%	1937	2,08%	2000	1,41%	2000	2,56%
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	5616	4,20%	9632	10,35%	12731	8,99%	19238	24,60%
Nerozdělený zisk z minulých let	5616	4,20%	9632	10,35%	12731	8,99%	19238	24,60%
<b>Výsledek hospodaření běžného období</b>	4227	3,16%	3161	3,40%	6507	4,60%	-15699	-20,07%
<b>Cizí zdroje</b>	102024	76,36%	58284	62,64%	100273	70,82%	51807	66,25%
<b>Rezervy</b>	3448	2,58%	1702	1,83%	1843	1,30%	2055	2,63%
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	3448	2,58%	1702	1,83%	1843	1,30%	2055	2,63%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	2665	1,99%	2106	2,26%	11115	7,85%	12697	16,24%
Jiné závazky	1952	1,46%	1597	1,72%	10701	7,56%	12330	15,77%
Odložený daňový závazek	713	0,53%	509	0,55%	414	0,29%	367	0,47%
<b>Krátkodobé závazky</b>	95911	71,79%	54476	58,55%	73561	51,96%	20883	26,70%
Závazky z obchodních vztahů	82857	62,02%	42820	46,02%	53604	37,86%	16260	20,79%
Závazky ke společníkům	85	0,06%	90	0,10%	1445	1,02%	768	0,98%
Závazky k zaměstnancům	2153	1,61%	2529	2,72%	2817	1,99%	1413	1,81%
Závazky ze sociálního a zdravotního	1411	1,06%	1349	1,45%	1385	0,98%	1036	1,32%
Stát - daňové závazky a dotace	1267	0,95%	1287	1,38%	912	0,64%	302	0,39%
Dohadné účty pasivní	8136	6,09%	6401	6,88%	13398	9,46%	1104	1,41%
Jiné závazky	2	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	0	0,00%	0	0,00%	13754	9,71%	16172	20,68%
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0,00%	0	0,00%	13754	9,71%	16172	20,68%
<b>Časové rozlišení</b>	13	0,01%	25	0,03%	73	0,05%	856	1,09%
Výdaje příštích období	13	0,01%	25	0,03%	73	0,05%	856	1,09%

**Tab. 9: Vertikální analýza pasiv**

Z vertikální analýzy pasiv vyčteme, které položky se podílejí na struktuře pasiv a zjistíme především do jaké míry i vývoj poměrů v letech. Na celkových pasivech se nejvýznamněji podílejí *cizí zdroje*. A to 63% až 76%. Nejvíce v roce 2006, nejméně v roce 2007. Velmi výrazné jsou změny v *krátkodobých závazcích*. V roce 2006 tvoří téměř 72% celkových pasiv, v letech 2007 a 2008 59% a 52% a v roce 2009 už jen 27%. Tyto změny jsou mimo jiné spjaté se změnami podílu *bankovních úvěrů*, které v letech 2006 a 2007 tvořily 0% z celkových pasiv, zatímco v roce 2008 téměř 10% a

v roce 2009 více než 20%. Oproti krátkodobým závazkům sledujeme opačný vývoj u *závazků dlouhodobých* (již zmíněné pozastávky), které v letech 2007 a 2008 tvořily velmi malý podíl, ale v roce 2008 se jednalo už o 8% a v roce 2009 o 16% podíl na celkových pasivech. I *vlastní kapitál* zaznamenává změny. V důsledku snížení celkových pasiv v roce 2007 a 2009 narůstá poměr základního kapitálu. Obdobný vývoj lze vysledovat u *nerozděleného zisku z minulých let*, který je v roce 2009 ještě umocněn výsledkem hospodaření z roku 2008. Neveselý pohled se naskýtá na *výsledek hospodaření běžného období*, který se v letech 2006 až 2008 podílí na celkových pasivech 3% a 5%, avšak v roce 2009 mínus 20%.



**Graf 4: Struktura pasiv v letech**

Graf zobrazuje strukturu pasiv v letech, kdy je zřejmé, že nejvýznamnější položkou jsou cizí zdroje. Vlastní zdroje tvoří 24% až 37% jejich podíl je vždy významnější v období snížení celkových pasiv. Časové rozlišení pasiv tvoří zanedbatelnou část z celkových pasiv.

### 3.1.1.3 Horizontální a vertikální analýza nákladů a výnosů

Položka / změna	abs. zm. 06/07	% zm. 06/07	abs. zm. 07/08	% zm. 07/08	abs. zm. 08/09	% zm. 08/09
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	-32220	-11,76%	95611	39,56%	-212648	-63,04%
<b>Výkonová spotřeba</b>	-48791	-21,73%	89048	50,68%	-169029	-63,84%
Spotřeba materiálu a energie	-4308	-4,21%	-10789	-11,02%	-46801	-53,71%
Služby	-44483	-36,38%	99837	128,35%	-122228	-68,81%
<b>Přidaná hodnota</b>	2428	4,26%	12227	20,58%	-43221	-60,32%
<b>Osobní náklady</b>	2974	6,34%	4962	9,95%	-16645	-30,35%
<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	815	33,89%	421	13,07%	-71	-1,95%
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</b>	223	X	229	102,69%	-452	-100,00%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	330	-19,24%	1169	-84,40%	-1750	810,19%
Ostatní provozní výnosy	1252	225,99%	36	1,99%	-209	-11,35%
Ostatní provozní náklady	1260	45,88%	1090	27,21%	-146	-2,86%
Provozní výsledek hospodaření	-1600	-23,72%	4645	90,28%	-25199	-257,40%
Výnosové úroky	1	33,33%	-1	-25,00%	-3	-100,00%
Nákladové úroky	68	14,66%	168	31,58%	72	10,29%
Ostatní finanční výnosy	10	X	-6	-60,00%	-4	-100,00%
Ostatní finanční náklady	-25	-6,81%	-117	-34,21%	307	136,44%
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-32	3,86%	-58	6,74%	-386	42,05%
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	-566	-33,49%	1241	110,41%	-3379	-142,88%
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	-1066	-25,22%	3346	105,85%	-22206	-341,26%
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	-1632	-27,58%	4587	107,05%	-25585	-288,38%

**Tab. 10: Horizontální analýza nákladů a výnosů**

Horizontální analýza nákladů a výnosů nás oobeznamuje s meziročními změnami položek výkazu zisků a ztrát. Z hlediska let se setkáváme s obdobným vývojem, jako je tomu horizontální analýzy aktiv a pasiv. V letech 2007 a 2009 dochází k výraznému snížení většiny položek a v roce 2008 naopak ke zvýšení. Zásadní jsou změny v *tržbách* v roce 2007, dochází k poklesu tržeb o 12%, následující rok zaznamenává růst tržeb o téměř 40%. (Z rozhovoru s manažery firmy jsem zjistila, že tržby roku 2008 byly výjimečné a to zejména díky získání jedné nadprůměrně velké zakázky). Rok 2009 se pak vyznačuje rapidním poklesem o 63%. Pohyb výkonové spotřeby ne zcela koresponduje s pohyby tržeb. Zatímco v roce 2009 můžeme sledovat téměř totožnou změnu ve výkonové spotřebě a tržbách, v roce 2008 narostla výkonová spotřeba o 10% více než tržby. Při pohledu na změny spotřeby materiálu a energie a služeb je zřejmé, že za tímto nárůstem stojí výrazné navýšení služeb, spotřeba materiálu byla dokonce snížena. Změny *přidané hodnoty* jsou rovněž velmi výrazné. V roce 2007 vzrostla o 4%, v roce 2008 o 20% a v roce 2009 se snížila o 60%. Za povšimnutí stojí vývoj *osobních nákladů*. V roce 2007 dochází k poklesu tržeb, ale zároveň k růstu osobních nákladů. Mnohem radostnější je situace v roce 2008, kdy tržby rostou o 40%, ale osobní náklady pouze o 10%. Mohlo by se zdát, že jde o lepší využití pracovních sil, avšak při pohledu na markantní nárůst služeb je zřejmé proč osobní náklady nerostly tolik jako

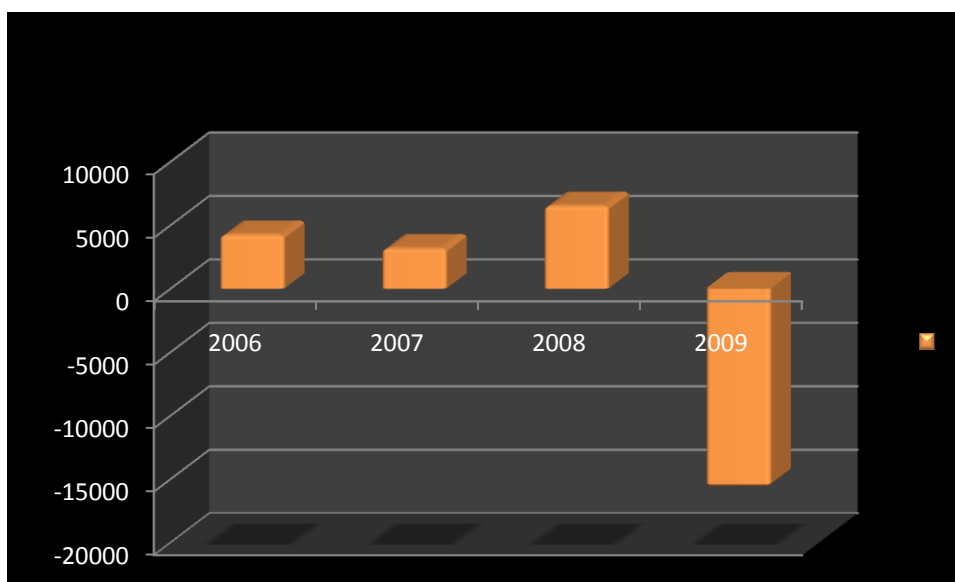
tržby. V roce 2009 dochází ke 30% poklesu osobních nákladů, ale v porovnání se 63% poklesem tržeb je to pokles malý. Jedná se o problematiku nemožnosti flexibilního sladění potřeb a skutečného stavu pracovníků). U položek *daně z příjmů za běžnou činnost, výsledku hospodaření za účetní období a výsledku hospodaření před zdaněním*, logicky zaznamenáváme obdobný vývoj jako u tržeb. V roce 2007 dochází ke snížení a v roce 2009 k rapidnímu poklesu, projevujícím se zápornými hodnotami.

Položka	2006 tis. Kč	2006 v %	2007 tis. Kč	2007 v %	2008 tis. Kč	2008 v %	2009 tis. Kč	2009 v %
<b>Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb</b>	273928	100,00%	241708	100,00%	337319	100,00%	124671	100,00%
<b>Výkonová spotřeba</b>	224502	81,96%	175711	72,70%	264759	78,49%	95730	76,79%
Spotřeba materiálu a energie	102237	37,32%	97929	40,52%	87140	25,83%	40339	32,36%
Služby	122265	44,63%	77782	32,18%	177619	52,66%	55391	44,43%
<b>Přidaná hodnota</b>	56997	20,81%	59425	24,59%	71652	21,24%	28431	22,80%
<b>Osobní náklady</b>	46916	17,13%	49890	20,64%	54852	16,26%	38207	30,65%
<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	2405	0,88%	3220	1,33%	3641	1,08%	3570	2,86%
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</b>	0	0,00%	223	0,09%	452	0,13%	0	0,00%
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-1715	-0,63%	-1385	-0,57%	-216	-0,06%	-1966	-1,58%
Ostatní provozní výnosy	554	0,20%	1806	0,75%	1842	0,55%	1633	1,31%
Ostatní provozní náklady	2746	1,00%	4006	1,66%	5096	1,51%	4950	3,97%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	6745	2,46%	5145	2,13%	9790	2,90%	-15409	-12,36%
Výnosové úroky	3	0,00%	4	0,00%	3	0,00%	0	0,00%
Nákladové úroky	464	0,17%	532	0,22%	700	0,21%	772	0,62%
Ostatní finanční výnosy	0	0,00%	10	0,00%	4	0,00%	0	0,00%
Ostatní finanční náklady	367	0,13%	342	0,14%	225	0,07%	532	0,43%
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-828	-0,30%	-860	-0,36%	-918	-0,27%	-1304	-1,05%
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	1690	0,62%	1124	0,47%	2365	0,70%	-1014	-0,81%
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	4227	1,54%	3161	1,31%	6507	1,93%	-15699	-12,59%
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	5917	2,16%	4285	1,77%	8872	2,63%	-16713	-13,41%

**Tab. 11: Vertikální analýza nákladů a výnosů**

U vertikální analýzy jsou použity tržby za prodej vlastních výrobků a služeb jako 100%. U *výkonové spotřeby* jsou znát změny ve využívání služeb a materiálu. Zatímco v roce 2007 převažuje *materiál* nad službami, v ostatních letech je tomu právě naopak. V roce 2008 tvoří *služby* více než 50% z tržeb, což vypovídá o jejich vysokém využívání. *Přidaná hodnota* se pohybuje od 21% do 25%. Nejvyšší podíl zaznamenáváme v roce 2007 a poté v roce 2009 což je v letech s nižšími tržbami i ziskem. U *osobních nákladů* vidíme, že v letech s nižšími tržbami se proporce zvyšuje. Jak už sem zmínila výše, je to způsobeno nemožností flexibilní reakce na potřebu pracovníků. Na jedné straně jde o vysoké náklady spojené s propouštěním zaměstnanců a na straně druhé o potřebu těchto zaměstnanců v budoucnu. Při pohledu na *provozní výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za účetní období a výsledek hospodaření před zdaněním*, zdá se, že v letech 2006 až 2008 dochází ke konstantnímu vývoji

s lehkým nárůstem. Což je jev velice pozitivní. Špatná situace však nadchází v roce 2009, kdy provozní výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za účetní období a výsledek hospodaření před zdaněním rapidně zvyšuje svůj podíl na tržbách, ale bohužel se záporným znaménkem. Je to dáno především růstem podílu osobních nákladů.



**Graf 5: Vývoj výsledku hospodaření v absolutních číslech**

Graf zobrazuje vývoj hospodářského výsledku (za účetní období) v absolutních číslech v letech. Vidíme, že rok 2008 byl velmi úspěšným rokem, co se týče zisku, avšak vývoj roku 2009 je velmi negativní a dalo by se říci, že ztráta pohltila veškeré výsledky předchozích třech let.

### **3.1.2 Analýza rozdílových ukazatelů**

Jak již bylo řečeno v teoretické části, rozdílových ukazatelů využíváme zejména ke sledování a řízení likvidity. Pro analýzu rozdílových ukazatelů volím analýzu čistého pracovního kapitálu, analýzu čistého peněžně-pohledávkového fondu a analýzu čistých pohotových prostředků.

#### **3.1.2.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK)**

Na čistý pracovní kapitál hledíme dvěma způsoby. Jako manažer, který na čistý pracovní kapitál hledí jako na fond finančních prostředků a jeho existenci, či navýšení shledává pozitivním jevem. Nebo jako vlastník, který na čistý pracovní kapitál nazírá

jako na přebytek dlouhodobého majetku, kterým jsou financovány běžné činnosti. Navýšení čistého pracovního kapitálu tedy vnímá spíše jako jev negativní.

Položka	2006 tis. Kč	2007 tis. Kč	2008 tis. Kč	2009 tis. Kč
<b>Oběžná aktiva</b>	117510	80646	127068	67996
<b>Cizí kapitál krátkodobý</b>	95911	54476	87315	37055
<b>ČPK</b>	21599	26170	39753	30941

**Tab. 12: Analýza ČPK**

Tabulka vyobrazuje existenci čistého pracovního kapitálu a o jeho navýšení v letech 2007 a 2008. Navýšení čistého pracovního kapitálu vypovídá o zlepšení likvidity (3. stupně) a dobrém finančním zázemí společnosti. Jelikož se na problematiku čistého pracovního kapitálu dívám spíše z pohledu manažera, shledávám tento jev kladným. Umožňuje tak manažerům zajistit hladký průběh hospodářské činnosti, zejména v nejistém období hospodářské recese. Při práci s tímto ukazatelem je však velmi důležité vyvarovat se zkreslení, které by mohla způsobit například existence nedobytných pohledávek, či neprodejných zásob.

### 3.1.2.2 Čistý peněžně-pohledávkový finanční fond (ČPPF)

Tento rozdílový ukazatel je přísnější formou ukazatele ČPK. Od oběžných aktiv odečítáme navíc zásoby a nelikvidní pohledávky. To nám umožní získat pravdivější přehled o finanční situaci. V podstatě tak sledujeme likviditu 2. stupně.

Položka	2006 tis. Kč	2007 tis. Kč	2008 tis. Kč	2009 tis. Kč
<b>Oběžná aktiva</b>	117510	80646	127068	67996
<b>Zásoby</b>	8420	2190	3417	1327
<b>Nedobytné pohledávky</b>	472	5045	2351	1775
<b>Cizí kapitál krátkodobý</b>	95911	54476	87315	37055
<b>ČPPF</b>	12707	18935	33985	27839

**Tab. 13: Analýza ČPPF**

Z tabulky vidíme, že se ČPPF v čase zvyšuje, především co se týče roku 2008, poté opět dochází k poklesu.

### 3.1.2.3 Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Tento ukazatel je ukazatelem nejprísnejším. Sleduje peněžní fond, který je rozdílem pohotových peněžních prostředků a okamžitě splatných závazků. Podává tak výpověď o aktuální situaci a možnostech.

Položka	2006 tis. Kč	2007 tis. Kč	2008 tis. Kč	2009 tis. Kč
Pohotové peněžní prostředky	2358	4116	364	234
Okamžitě splatné závazky	26829	24879	31550	11995
ČPP	-24471	-20763	-31186	-11761

Tab. 14: Analýza ČPP

Z tabulky je zřejmé že ČPP je v záporných číslech. Jako okamžitě splatné závazky jsem použila výši závazků po splatnosti. Vidíme tedy, že firma nemůže hradit okamžitě splatné závazky včas.

### 3.1.3 Analýza poměrových ukazatelů

V analýze poměrových ukazatelů se budu věnovat ukazatelům likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability a provozním ukazatelům.

#### 3.1.3.1 Ukazatele likvidity

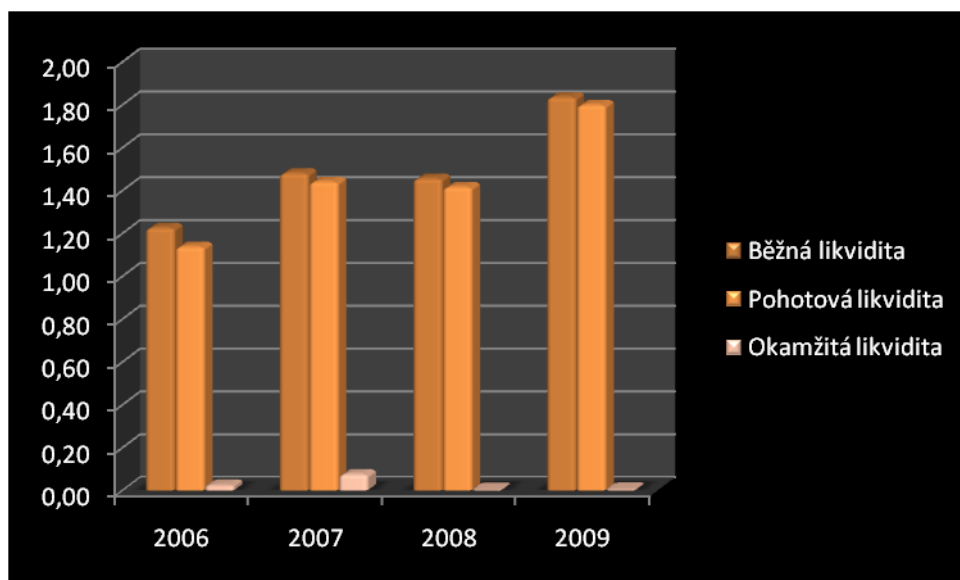
Ukazatele likvidity měří schopnost společnosti uspokojit své závazky. Přinášejí tak důležitou informaci pro hodnocení finanční situace, a proto je ve finanční analýze nemohu vynechat.

Stupeň likvidity	2006	2007	2008	2009
Běžná likvidita	1,23	1,48	1,46	1,84
Pohotová likvidita	1,14	1,44	1,42	1,80
Okamžitá likvidita	0,02	0,08	0,00	0,01

Tab. 15: Ukazatele likvidity

Tabulka zobrazuje vývoj jednotlivých stupňů likvidity. U *běžné likvidity* můžeme pozorovat v prvních třech letech nižší hodnotu, než je požadováno. Sledujeme však rostoucí a stabilní trend bez větších výkyvů, který v roce 2009 dosáhl požadované hodnoty (1,5-2,5) a proto tento vývoj hodnotím jako kladný. Můžeme říci, že kdyby společnost proměnila veškerá aktiva na hotovost, byl by schopen uspokojit věřitele. U *pohotové likvidity* se rovněž setkáváme se stabilním rostoucím trendem tohoto

ukazatele, přičemž se ukazatel pohybuje v požadované hodnotě (1,5-1) již od začátku zkoumaného období. Společnost by tedy po proměnění oběžných aktiv bez zásob, byla schopna uspokojit věřitele. *Okamžitá likvidita* se pohybuje těsně nad nulou, což není příznivé (požadovaná hodnota by měla být vyšší než 0,2 či 0,6).



**Graf 6: Vývoj likvidity**

Graf přehledně zobrazuje vývoj jednotlivých druhů likvidit. Běžná a pohotová likvidita prokazují rostoucí tendenci a tento trend lze jen doporučit. Vypovídá to o stabilitě a schopnosti společnosti hradit závazky. Oproti tomu okamžitá likvidita vykazuje velice nízké hodnoty, což vypovídá o tom, že společnost není schopna okamžitě závazky splnit. Jelikož však vím, že má společnost zřízen kontokorentní úvěr, může tak toto negativum kompenzovat.

### 3.1.3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám napoví, jak společnost hospodaří s aktivy a jejich složkami. Má-li společnost aktiv více, než je třeba, vznikají zbytečné náklady a tím je snížen zisk. Naopak má-li jich společnost málo, přichází o tržby.



Položka	2006	2007	2008	2009
<b>Obrat celkových aktiv</b>	2,05	2,60	2,38	1,59
<b>Obrat zásob</b>	54,38	45,56	120,30	52,56
<b>Doba obratu zásob</b>	6,62	7,90	2,99	6,85
<b>Doba obratu pohledávek</b>	110,53	78,00	79,57	94,05
<b>Doba obratu závazků</b>	108,89	63,78	57,21	46,95

**Tab. 16: Ukazatele aktivity**

Z tabulky je možné vyčíst vývoj jednotlivých ukazatelů. *Obrat celkových aktiv* se pohybuje mezi hodnotami 1,6 – 2,6. Oborovým průměrem pro stavební společnosti nad 100 zaměstnanců dle MPO pro rok 2005 je hodnota 1,74. (19) Aktiva se tedy obrátila přibližně 2 krát ročně. Pouze v roce 2009 je hodnota nižší a to znamená, že by některá aktiva měla být odprodána, nebo by měly být zvýšeny tržby (toto doporučení je však jen orientační jelikož nemám k dispozici oborový průměr za roky 2006-2009 a vycházím pouze z dat roku 2005). Ukazatel *doby obratu zásob* vypovídá o velmi malém počtu dní, kdy jsou zásoby vázány v podnikání. Společnost se snaží o co nejmenší množství zásob, avšak s přihlédnutím k zabezpečení plynulého chodu podniku. Oborový průměr dne MPO pro rok 2005 byla hodnota 26,27 dní (19) což je mnohem více než u zkoumané společnosti a to se jeví jako pozitivní jev. *Obrat zásob* je doplňkovým ukazatelem k době obratu zásob. Udává, kolikrát se zásoby obrátí za rok. Z oborového průměru doby obratu zásob lze vydedukovat, že i co se týče obratu zásob, je na tom firma lépe než oborový průměr. Jelikož se zásoby obrátí 40 krát až 120 krát za rok lze usuzovat, že společnost nemá zastaralé zásoby. *Doba obratu pohledávek* nás informuje o tom, jaká je platební morálka odběratelů. Přirozeně existuje zájem na co nejkratší době. Čím dříve obdržíme platby, tím dříve můžeme s finančními prostředky disponovat. Z tabulky lze vypořadovat, že co se týče roku 2006, byla situace nejhorší, naopak v letech 2007 a 2008 se zlepšila. V roce 2009 se pohybuje kolem 94 dnů. To ale neodpovídá průměrné době splatnosti podle smluv, která je stanovena na přibližně 60 dnů. V porovnání s *dobou obratu závazků*, je doba obratu pohledávek o poznání vyšší a proto by společnost mohla uvažovat o opatřeních na urychlení inkasa pohledávek či možnostech, které by umožňovaly platit dodavatelům později. Navíc rozdíl doby obratu pohledávek a doby obratu závazků roste a zvyšuje se tak obchodní deficit, což je negativní jev, který vyžaduje změnu.

### 3.1.3.3 Ukazatele zadluženosti

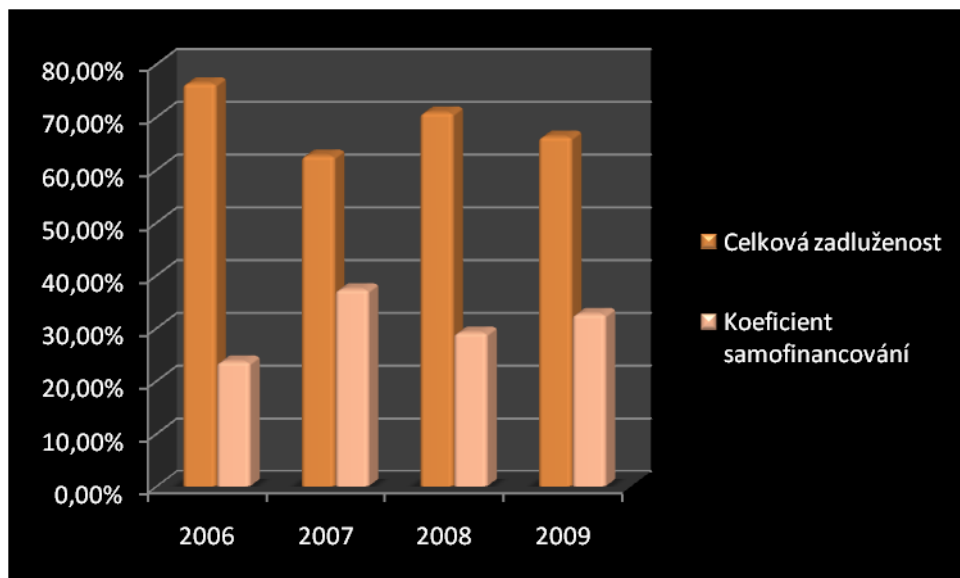
U většiny společností není možné, aby byla veškerá aktiva financována z vlastních zdrojů a tím byla zadluženost nulová. Bez cizích zdrojů, by společnosti nemohly být vybaveny dostatečnými aktivy pro svůj rozvoj. Další skutečností je to, že pokud má společnost vhodný poměr vlastních a cizích zdrojů, přispívá to ke zvýšení její rentability. Zadluženost však nesmí být příliš vysoká. Pokud je zvýšena přes míru zvyšuje se riziko finanční nestability.

Položka	2006	2007	2008	2009
<b>Celková zadluženost</b>	0,76	0,63	0,71	0,66
<b>Koeficient samofinancování</b>	0,24	0,37	0,29	0,33
<b>Koeficient zadluženosti</b>	3,23	1,68	2,43	2,03
<b>Ukazatel úrokového krytí</b>	13,75	9,05	13,67	-20,65

**Tab. 17: Ukazatele zadluženosti**

Tabulka vypovídá o *celkové zadluženosti* společnosti. Vidíme, že se celková zadluženost pohybuje od 63% v roce 2007 do 76% v roce 2006. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím větší je věřitelské riziko. Pokud se bude hodnota zadluženosti nadále snižovat, věřitelé by měli být ochotnější k půjčování. Pokud by tomu bylo naopak, požadovali by vyšší úrokovou sazbu spojenou s vyšším rizikem, nebo navýšení vlastního kapitálu. Oborový průměr podle MPO pro rok 2005 je 64,01%. (19) Jelikož je celková zadluženost firmy v letech 2006, 2008 a 2009 o něco vyšší než oborový průměr, lze usuzovat, že by věřitelé požadovali vyšší úrokové sazby. *Koeficient samofinancování* je doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti. Vyjadřuje proporcii, v níž jsou aktiva financována z vlastních zdrojů. Platí tedy opačné pravidlo jako u celkové zadluženosti. Čím je tento ukazatel vyšší, tím budou věřitelé ochotnější zapůjčovat finanční prostředky. *Koeficient zadluženosti* je opět obdobným ukazatelem, důležitým zejména z věřitelského hlediska. Zobrazuje násobek, kolikrát je vlastní kapitál obsažen v kapitálu cizím. *Ukazatel úrokového krytí* ukazuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Přičemž prahovou hodnotou je jedna. Ta by však ani zdaleka neuspokojovala vlastníky, jelikož při této hodnotě, by veškerý zisk spotřebován na zaplacení úroků. Literatura doporučuje tří, až šestinásobek. Jak vidíme v tabulce v letech 2006-2008 byl tento ukazatel vyšší než doporučený, což je pozitivním jevem.

Avšak v roce 2009 je tento ukazatel záporný, jelikož zisk, ze kterého ukazatel vypočítáváme, je v záporných číslech což je zcela jistě negativní jev.



**Graf 7: Celková zadluženost a koeficient samofinancování v procentech**

Graf přehledně zobrazuje vývoj celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování, kde pozorujeme nejvyšší zadluženost v roce 2006 (76%) a nejnižší pak v roce 2007 (63%).

### 3.1.3.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vypovídají o celkové efektivnosti dané činnosti. Poměříme u nich různé druhy zisku se zdroji společnosti, jichž bylo užito k jejich dosažení. Největší význam mají tyto ukazatele pro potenciální investory a především vlastníky.

Rentabilita	2006	2007	2008	2009
ROA - rentabilita celkových aktiv	0,05	0,05	0,07	-0,20
ROE - rentabilita vlastního kapitálu	0,13	0,09	0,16	-0,61
ROCE - rentabilita dlouhodobých zdrojů	0,14	0,10	0,14	-0,39
ROS - rentabilita tržeb	0,02	0,01	0,02	-0,13

**Tab. 18: Ukazatele rentability**

Z tabulky vyplývá, že *rentabilita celkových aktiv* byla v letech 2006 a 2007 5%, v roce 2008 stoupla na 7%. Při porovnání s odvětvovým průměrem MPO pro rok 2005 ( $ROA = 6,67\%$ ) (19), se jedná o dobrý vývoj, zejména v roce 2008. K negativnímu vývoji dochází v roce 2009, kdy dochází ke ztrátě a tak i ukazatel ROA je záporný. Obdobnou situaci sledujeme u *rentability vlastního kapitálu*. ROE se pohybuje od 9% do 16% v roce 2008. Odvětvový průměr dle MPO roky 2005 se pohyboval těsně pod 20% (19), a proto by vlastníci mohli požadovat zvýšení. Je třeba ale říci, že je hodnota ROE v letech 2006-2008 vyšší než úroková míra bezrizikových cenných papírů, což je z pohledu vlastníků důležité. V roce 2009, ale opět sledujeme záporné hodnoty díky ztrátě. Ukazatel *rentability dlouhodobých zdrojů* sleduje rentabilitu z jiného úhlu pohledu. Sleduje čistý zisk a úroky pro věřitele s dlouhodobými finančními prostředky. Opět se setkáváme s obdobným vývojem jako u ROA a ROE. Zajímavějším ukazatelem je *rentabilita tržeb*. Tento ukazatel měří podíl čistého zisku na 1 Kč tržeb. V letech 2006 a 2008 tvořil tedy zisk 0,02 Kč na každou korunu tržeb. V roce 2007 jen 0,01 Kč a v roce 2009 se opět dostáváme do záporných čísel díky ztrátě.

### 3.1.3.5 Provozní ukazatele

Pro výpočet některých provozních ukazatelů je nutné pracovat s počty zaměstnanců. Následující graf zobrazuje vývoj počtu zaměstnanců firmy v letech.



**Graf 8: Vývoj počtu zaměstnanců**

Jak je z grafu patrné, že má počet zaměstnanců klesající tendenci. K největšímu poklesu dochází v roce 2009, kdy ve společnosti pracovalo 91 zaměstnanců.

Ukazatel	2006	2007	2008	2009
Mzdová produktivita	1,64	1,62	1,75	1,04
Produktivita z přidané hodnoty	508,90	565,95	669,64	312,43
Produktivita z výkonů	2513,38	2239,39	3144,03	1364,41

**Tab. 19: Vývoj provozních ukazatelů**

Z tabulky lze vypožorovat vývoj vybraných provozních ukazatelů. *Ukazatel mzdové produktivity* vyjadřuje, jaká část přidané hodnoty připadá na korunu mezd. Jelikož by měl tento ukazatel v čase stoupat, lze říci, že v roce 2008 došlo k pozitivnímu vývoji. Negativní vývoj však pozorujeme v roce 2009, kdy mzdová produktivita značně poklesla. Co se týče *produktivity z přidané hodnoty*, vidíme, jaká část přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance. V letech 2006-2008 sledujeme pozitivní charakter růstu. V roce 2009 však opět pozorujeme značně negativní situaci, kdy vidíme, že produktivita z přidané hodnoty poklesla o více než polovinu oproti roku 2008. Obdobný trend sledujeme i u ukazatele *produktivity z výkonů*, kdy v letech 2006-2008 sledujeme pozitivní nárůst a v roce 2009 pokles o více než 60 procent. Zatímco v roce 2008 připadalo na jednoho zaměstnance 3144 tis. z výkonů v roce 2009 je to jen 1364 tis. Kč.

### 3.1.4 Analýza soustav ukazatelů

#### 3.1.4.1 Soustavy účelově vybraných ukazatelů

Soustavy účelově vybraných ukazatelů se snaží posoudit finanční zdraví společnosti. V následující části se budu snažit testovat finanční zdraví vybrané společnosti za pomoci Altmanova modelu a indexu IN.

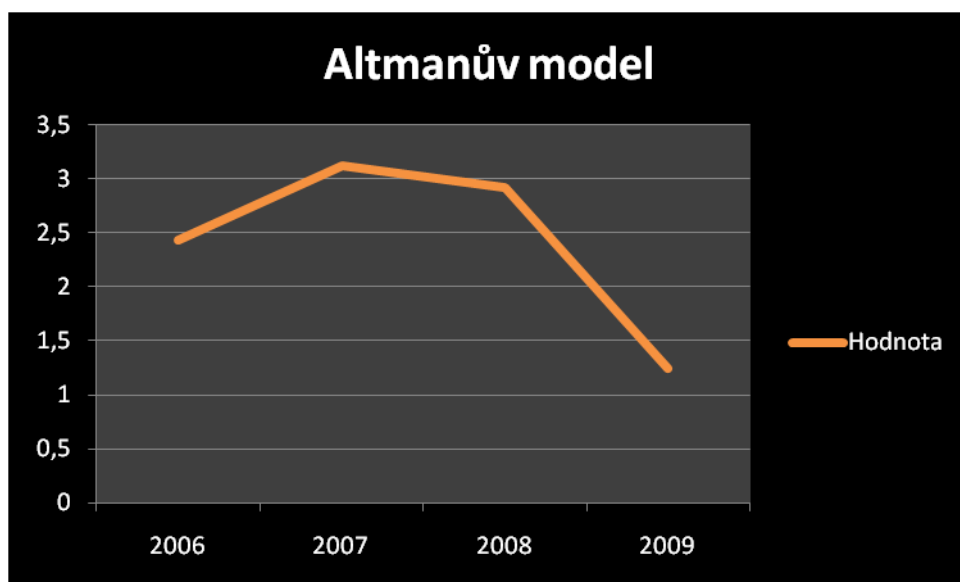
##### *Altmanův model*

Jelikož zkoumaná společnost není obchodovaný na burze, volím verzi Altmanova modelu pro společnosti, které nejsou veřejně obchodovatelné.

	2006	2007	2008	2009
<b>Hodnota</b>	2,43	3,12	2,92	1,25
<b>Pásma prosperity <math>Z &gt; 2,9</math></b>		X	X	
<b>Šedá zóna <math>1,2 &lt; Z \leq 2,9</math></b>	X			X
<b>Pásma ohrožení <math>Z \leq 1,2</math></b>				

**Tab. 20: Altmanův model - hodnoty**

Z tabulky výsledků vidíme, že v roce 2006 byla společnost v šedé zóně. V letech 2007 a 2008 došlo k pozitivnímu vývoji a společnost se dostala do pásma prosperity. V posledním roce, však společnost spadla znovu do šedé zóny, dokonce blízko zóny finančního ohrožení.



**Graf 9: Altmanův model - vývoj**

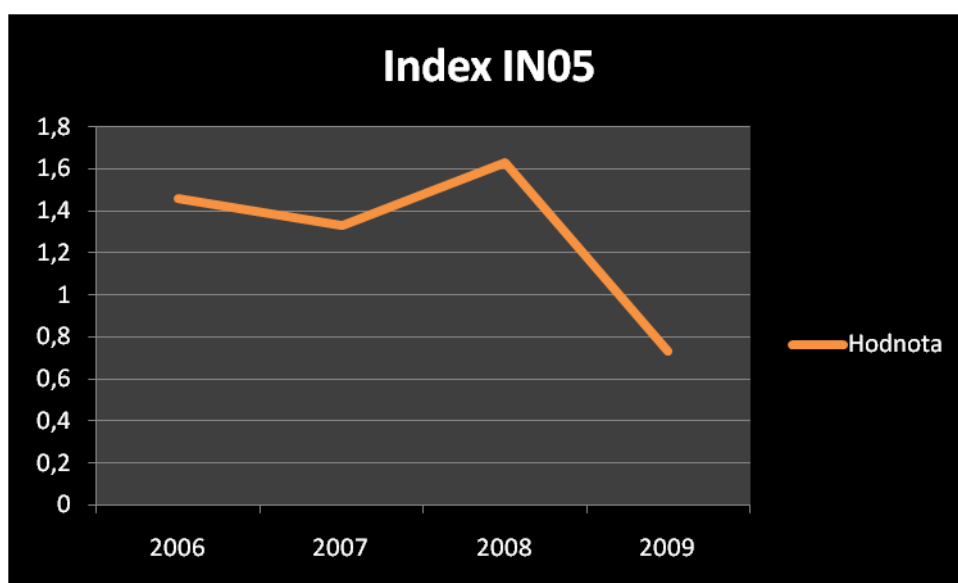
### *Index IN*

Tento index je také někdy nazýván indexem důvěryhodnosti. Je určen pro české společnosti v domácím prostředí. Existuje několik variant tohoto indexu, pro svoji práci volím variantu IN05.

	2006	2007	2008	2009
<b>Hodnota</b>	1,46	1,33	1,63	0,73
<b>Tvorba hodnoty IN &gt; 1,6</b>			X	
<b>Šedá zóna <math>0,9 &lt; IN \leq 1,6</math></b>	X	X		
<b>Spěje k bankrotu <math>IN \leq 0,9</math></b>				X

**Tab. 21: Index IN05 – hodnoty**

Zdá se, že index IN05 hodnotí společnost poněkud přísněji než Altmanův model. Společnost se dostává do pásma tvorby hodnoty pouze v roce 2008. V letech 2006 a 2007 se společnost pohybuje v šedé zóně. V roce 2009 hodnotí index společnost jako směřující k bankrotu, jako tomu napovídal výsledek Altmanova modelu pro rok 2009.



**Graf 10: Index IN05 - vývoj**

### 3.2 Souhrnné hodnocení situace

Zkoumanou společnost můžeme vnímat jako dobře zavedenou firmu s dobrou pověstí, kvalitním systémem řízení a profesionálními pracovníky. Na první pohled je zřejmé, že v letech 2006-2008 vykazuje společnost relativně dobré a stabilní hospodářské výsledky. V posledním roce však sledujeme silný negativní vývoj,

způsobený zejména propuknutím ekonomické krize, projevující se především nedostatkem stavebních zakázek a zvýšeným konkurenčním bojem v oboru.

V této kapitole se budu snažit o přehledné shrnutí provedené finanční analýzy.

*Analýza absolutních ukazatelů* přinesla mnoho užitečných informací. Z horizontální analýzy aktiv vidíme, že se jejich výše v letech výrazně mění. Nejznatelněji se mění výše krátkodobých pohledávek, která v podstatě odráží tržní situaci (získané zakázky). V roce 2009 sledujeme významný propad a je možné říci, že pokud se situace na trhu nezlepší a společnost nebude schopna zajistit více zakázek, jedná se o stav trvale neudržitelný. Stejně jako u aktiv, tak i u pasiv sledujeme výrazné změny. Zřejmě největší změny zaznamenáváme u vlastního kapitálu. Základní kapitál zůstává v průběhu let stejný, mění se především výsledek hospodaření. Zatímco v roce 2008 firma vykázala více, než 6,5 mil. zisku v roce 2009 se jedná o téměř 16 mil. ztráty. To lze jednoznačně považovat za negativní vývoj. Jako pozitivní se jeví schopnost společnosti vyjednat bankovní úvěry (nárůst v roce 2008 a 2009), které jí mohou pomoci přečkat krizové období. Horizontální a vertikální analýza výkazu zisků a ztrát objasňuje, kde vzniká největší nerovnost mezi náklady a výnosy. U tržeb sledujeme pokles v roce 2007, výrazný nárůst v roce 2009 a extrémní propad v roce 2009 o více než 63%. Aby se společnost s tímto propadem vyrovnala, musela by své náklady rovněž takto rapidně snížit. U spotřeby materiálu a energie problém není. Tak jako se snížily tržby (přibližně 2,7 krát) v roce 2009, byla obdobně snížena spotřeba materiálu (přibližně 2,1 krát) a energie i služby (přibližně 3,2 krát). Největší problém tedy vzniká u osobních nákladů. Osobní náklady byly sice v roce 2009 sníženy, ale pouze 1,4 krát. Aby bylo snížení osobních nákladů stejné jako snížení tržeb, musela by je firma v roce 2009 snížit o přibližně 16 mil. Pozorujeme tedy, že společnost provedla určitá opatření, co se týče snížení osobních nákladů, ale musíme říci, že nebyla dostatečná. Jedná se o problematiku nemožnosti flexibilního sladění potřeb a skutečného stavu zaměstnanců. Dalším problémem při snižování osobních nákladů by byl odchod know-how ze společnosti společně se zaměstnanci.

*Analýza rozdílových ukazatelů* společně s *analýzou poměrových ukazatelů likvidity* nám přináší informaci především o jednotlivých stupních likvidity podniku. Analýzy přinášejí informaci o dobrém stavu ČPK a jeho narůstající tendenci. Manažeři



by tak měli mít dostatečný fond finančních prostředků. Stav ČPPF rovněž vykazuje dobrý stav. Nedobytné pohledávky a zásoby jsou relativně nízké. U ČPP se však setkáváme s výraznými zápornými hodnotami, i když je možné říci, že se tento stav v roce 2009 zlepšil. Nicméně by bylo jistě vhodné, aby firma dokázala hradit své splatné závazky včas a proto by měla společnost zapracovat na zvýšení pohotových peněžních prostředků. Ukazatele likvidity prvního a druhého stupně se v podstatě pohybují v doporučených mezích a sledujeme u nich pozitivní vývoj. U likvidity třetího stupně však musím konstatovat, že dosažená hodnota je nedostatečná a to znovu vypovídá a nutnosti navýšení krátkodobých finančních prostředků.

*Analýza poměrových ukazatelů* přináší informace z různých oblastí. Z *ukazatelů aktivity* je možné vyčíst, že co se týče obratu celkových aktiv, se společnost pohybuje v oborovém průměru a u doby obratu zásob je dokonce silně nad průměrem, což znamená, že společnost dokáže zásoby dobře řídit a nevznikají jí tak vysoké náklady na skladování. Ukazatele doby obratu pohledávek a závazků nevykazují příznivý vývoj. U doby obratu závazků sledujeme v čase rapidní zlepšení ze 109 dní v roce 2006 na 47 dní v roce 2009. Toto vypovídá o konstantní snaze společnosti platit své závazky včas. Doba obratu pohledávek je však po celé sledované období vyšší než doba obratu závazků. V letech 2007 a 2008 sice pozorujeme zlepšení, ale v roce 2009 se doba obratu pohledávek pohybuje kolem 94 dní což je v porovnání se standardní dobou splatnosti (60 dní) a s dobou obratu závazků o poznání více. Zvyšující se rozdíl mezi dobou obratu závazku a pohledávek vede ke zvyšování obchodního deficitu což je velmi negativní jev a třeba jej řešit. Z *ukazatelů zadluženosti* vyčteme, že podíl cizího kapitálu ve společnosti je většinou o něco vyšší, než je oborový průměr. Pohybuje se od 76 % do 63%. Pro společnost to může znamenat větší problémy při žádosti o nový úvěr a požadavek vyššího úroku. Co se týče ukazatele úrokového krytí, je společnost v letech 2006-2008 nad doporučenou výší, ale v roce 2009 dochází k negativnímu vývoji a ukazatel ani zdaleka nedosahuje požadované výše. U *ukazatelů rentability* sledujeme vývoj spojený s vývojem zisku. Ukazatel ROA (v letech 2006-2008) vykazuje v čase zlepšení a v roce 2008 se pohybuje nad odvětvovým průměrem. Ukazatel ROE se (v letech 2006-2008) pohybuje pod odvětvovým průměrem, ale stále můžeme říci, že je pro vlastníka výhodnější investovat do zkoumané společnosti než například do bezrizikových cenných papírů. Změna však přichází v roce 2009, kdy jsou všechny

ukazatele rentability záporné díky ztrátě. Tento vývoj je jednoznačně negativní a ve vlastních společnostech jistě vyvolává značné obavy. I u *provozních ukazatelů* můžeme hovořit o obdobném vývoji. Zatím co produktivita z přidané hodnoty i produktivita z výkonů v letech 2006-2008 vykazuje kladný rostoucí trend, situace roku 2009 vše mění. Produktivita z přidané hodnoty poklesla v roce 2009 více než dvojnásobně (z 669 tis. Kč v roce 2008 na 312 tis. Kč v roce 2009) a produktivita z výkonů dokonce o více než 60% (z 3144 tis. Kč v roce 2008 na 1364 tis. Kč v roce 2009), což bylo způsobeno především značným poklesem výkonů. Rovněž ukazatel mzdové produktivity vykazuje v roce 2009 značný pokles.

Při *testování finančního zdraví* společnosti pomocí Altmanova modelu a indexu IN05 vidíme, že v roce 2006 oba modely řadí zkoumanou společnost do oblasti šedé zóny. V letech 2007 a 2008 pak pozorujeme zlepšení, můžeme říci, že se společnost dostává do pásma prosperity. K negativnímu vývoji dochází v roce 2009, kdy podle Altmanova modelu padá společnost znovu do pásma šedé zóny (blízko hranici ohrožení) a podle indexu IN05 společnost směřuje k bankrotu.

Souhrnně je tedy možné říci, že zatímco v letech 2006-2008 dosahovala zkoumaná společnost dobrých výsledků, rok 2009 vše změnil a pokud se situace nezmění, bude směřovat k bankrotu. V následující části práce vyjdu z provedené finanční analýzy a pokusím se nastínit některé návrhy, které by mohly přispět ke zlepšení stávající situace.

## 4 Vlastní návrhy na zlepšení situace společnosti

V této části práce se pokusím o podrobný popis zjištěných problémů a uvedení návrhů na zlepšení stávající situace společnosti.

### 4.1 Snížení propadu tržeb, snížení ztráty

Z provedené finanční analýzy je zřejmé, že současná finanční situace společnosti je velmi špatná a pokud se situace nezmění, bude tento stav trvale neudržitelný. Jak bylo již zmíněno výše, největší problém je v současné době zoufalý nedostatek zakázek projevujícím se silným propadem tržeb. Tato situace je způsobena celosvětovou ekonomickou krizí, která má za následek mnoho negativních jevů. Průvodním jevem krize jsou obavy a nejistota. Tyto negativní emoce způsobují, že zákazníci (lidé, společnosti nebo stát) jsou ochotni méně utrácet a mají tendenci více spořit. To znamená, že klesá poptávka po nabízených výrobcích a službách. Společnosti, které se v předchozích letech mohly díky rostoucí ekonomice rozvíjet a uspokojovat relativně vysokou poptávku se musí dnes přizpůsobit nižší poptávce. Znamená to, že velmi často musí snížit počet svých zaměstnanců, šetřit, rozprodat některý majetek, zkrátka přizpůsobit své společnosti současnou poptávku. Provedení tohoto procesu je obzvlášť obtížné u oborů s vysokými fixními náklady, jakým je právě stavebnictví.

#### Snížení nákladů

Stavební společnosti často disponují těžkou technikou, která i když není využívána, vytváří vysoké náklady. Logickým řešením v takové situaci by se zdálo tato aktiva prodat a zabránit tak neustálému nárůstu nákladů. Problémem však je ta skutečnost, že se v obdobné situaci nachází mnoho společností a ochota nakupovat je nízká. Prodej takovýchto aktiv by byl velmi nevýhodný, jelikož ten, kdo by je nakupoval, by byl ochoten zaplatit jen velmi nízkou cenu. Proto se společnosti k nevýhodným prodejům uchylují až ve chvíli, kdy opravdu není jiného východiska. Neochota rozprodat tato aktiva také vychází z toho, že společnosti doufají ve zlepšení situace a věří, že budou zase plně využívány. Jelikož věřím, že se ekonomická situace zlepší, nedoporučuji společnosti rozprodat důležitá aktiva (výrobní stroje), zbavila by se tak svých výrobních prostředků.

Další možností jak snížit náklady, je snížení mzdových nákladů. Z provedené finanční analýzy vidíme, že společnost zareagovala na situaci a propustila některé zaměstnance. Snížila stav zaměstnanců ze 107 (roku 2008) na 91 (v roce 2009). Společnost také zavedla čtyřdenní pracovní týden. I tak toto snížení považuji za nedostatečné. Vzhledem k více než šedesátiprocentnímu snížení tržeb je třicetiprocentní pokles osobních nákladů nedostatečný. Tato disproporce v důsledku znamenala onu více než patnáctimiliónovou ztrátu roku 2009. Jelikož snižování počtu zaměstnanců přináší mnohá negativa, především náklady vzniklé s propuštěním (např. odstupné), odchod know how a nepříjemnosti při propouštění, navrhuji zavést třídní týden a propustit ty zaměstnance, jejich činnost dokáže společnost nahradit. Dozajista se jedná a velmi nepopulární a tvrdé opatření, ale pokud společnost nesníží své náklady, aniž by zvýšila tržby, jedná se o nutný zásah.

	<b>2009</b>
<b>Počet zaměstnanců - realita</b>	91
<b>Mzdové náklady - realita</b>	27238
<b>HV</b>	-15699
<b>Počet zaměstnanců - návrh</b>	61
<b>Mzdové náklady - návrh</b>	13679
<b>Úspora</b>	13559

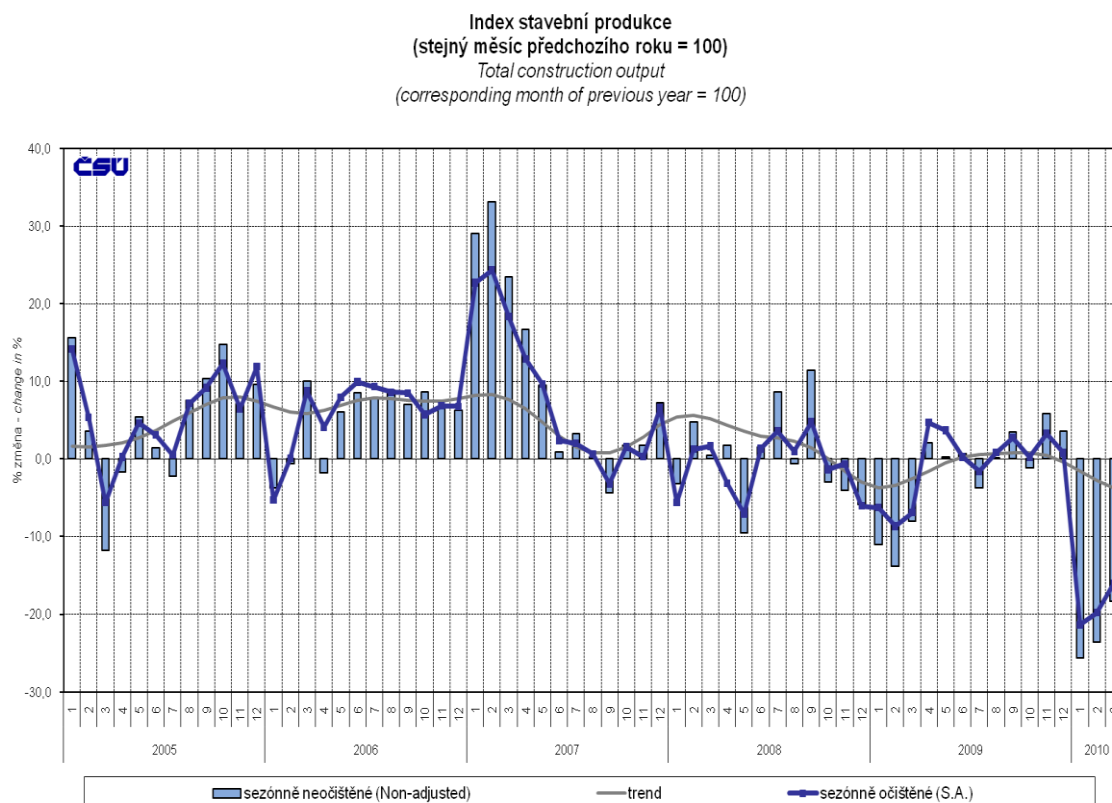
**Tab. 22: Návrh na snížení počtu zaměstnanců**

V tabulce předkládám jen velice zjednodušující a orientační výpočet snížení mzdových nákladů. Vycházím z dat roku 2009. V návrhu počítám se snížením počtu zaměstnanců o 30. A se zkrácením pracovního týdne ze 4 dní na 3. Průměrné mzdové náklady se v roce 2009 pohybují kolem 299 tis. na pracovníka. Snížením počtu pracovníků na 61 by celkové mzdové náklady činily 18239 tis. Kč. Při snížení ze 4 na 3 pracovní dny by ještě došlo ke snížení mzdových nákladů o 4560 tis. Kč. Takže by mzdové náklady činily 13679 tis. Kč. Úspora na nákladech by tedy činila 13559 tis. Kč. Došlo by tak ke značnému snížení ztráty. Jak již bylo řečeno, jedná se jen o hrubý a orientační výpočet. Navrhované opatření by s sebou neslo řadu problémů. Za prvé by se jednalo o ochotu pracovníků pracovat pouze 3 dny v týdnu, pobírat tedy nižší mzdu a doufat, že se situace vylepší. Dalším problémem je, zda-li by pracovníci zvládli zpracovat objem prací čtyř dní pouze ve dnech třech a navíc ve sníženém počtu. Pokud ne, znamenalo by to patrně snížení tržeb. Když se ale podíváme na provozní ukazatele,

sledujeme, že všechny produktivity značně poklesly (produktivita z přidané hodnoty poklesla z 669 tis. Kč v roce 2008 na 312 tis. Kč v roce 2009, produktivita z výkonu poklesla z 3144 tis. Kč. v roce 2008 na 1364 tis. Kč v roce 2009 a ukazatel mzdové produktivity pak poklesl z 1,75 v roce 2008 na 1,04 v roce 2009) a domnívám se, že je to způsobeno větším počtem pracovních sil, než je třeba. Pracovníci tedy nepracují tak intenzivně jako dříve a proto se domnívám, že by bylo možné zadané práce zvládnout i se sníženým počtem pracovních sil a dní. Dále ve svém výpočtu neuvažuji náklady spojené se snižováním stavu zaměstnanců. V důsledku těchto problémů by se navrhovaná úspora jistě snížila, ale stále by došlo k pozitivnímu ovlivnění hospodářského výsledku značným snížením ztráty.

### **Získání zakázek – zvýšení výnosů**

Dozajista populárnějším opatřením než snižování mzdových nákladů by bylo využití výrobních prostředků a pracovních sil při nově získaných zakázkách. Je možné, že by společnosti pomohla větší a intenzivnější propagace společnosti. Vzhledem k vývoji ekonomické situace v oboru se ale nedomnívám, že by investice do větší propagace společnosti přinesla výrazné výsledky. Domnívám se, že stávající propagace společnosti je dostatečná (webové stránky, spolupráce s časopisy, intenzivní komunikace obchodních zástupců s potenciálními zákazníky). Navíc další výdej finančních prostředků za již tak složité finanční situace by byl obtížný.



**Graf 11: Vývoj stavební produkce v letech (14)**

Z uvedené tabulky Českého statistického úřadu můžeme vysledovat vývoj stavební produkce v letech. Jelikož se jedná o celé stavebnictví a ne pouze o statistiku speciálního zakládání mohou být čísla poněkud jiná, ale i tak nám tato statistika přináší významnou informaci o vývoji. Zatímco v předchozích letech, zejména 2006 a 2007 sledujeme vysoké hodnoty stavební produkce, v krizových letech především 2009 a 2010 sledujeme značný pokles. I z tohoto důvodu si nemyslím, že by větší propagace společnosti pomohla k výraznému zvýšení počtu získaných zakázek, jelikož stavební produkce neustále klesá. Nezbyvá než doufat, že se ekonomická situace v dohledné dobělepší.

Další možností jak zvýšit počty zakázek a tím i tržeb a zisku je možnost získání silného strategického partnera. Ve dnešní velice složité situaci získává zakázky spíše ten, kdo má vysokou vyjednávací schopnost. Zjednodušeně řečeno čím větší a silnější společnost je, tím větší je pravděpodobnost získání zakázky. Jelikož je zkoumaná společnost silně specializovaná a na základě finanční a obecné analýzy předchozích let

je možné ji hodnotit jako zdravou společnost s kvalitními zaměstnanci a dobrým řízením mohla by být zajímavým objektem pro silného investora v oboru, který postrádá propojení se stavební společností poskytující speciální zakládání. Značnou výhodou pro investora by byla koupě v době krize, kdy může vyjednat mnohem nižší kupní cenu, než kdyby tomu bylo v době konjunktury. Zkoumané společnosti by toto spojení přineslo více zakázek, jelikož pro společnost, která by zkoumanou společnost koupila, bylo výhodné jí postupovat zakázky jako subdodavateli a následně profitovat z výsledků „vlastní“ společnosti.

## **4.2 Řízení pohledávek**

Ve druhé oblasti návrhů se budu věnovat problematice řízení pohledávek. Provedená finanční analýza prokázala, že platební morálka odběratelů není moc dobrá. Odběratelé platí velmi často se zpožděním. Z ukazatelů doby obratu pohledávek a závazků můžeme vysledovat výraznou disproporci. Doba obratu pohledávek je o mnoho vyšší než doba obratu závazků a tento rozdíl se zvětšuje. Je zřejmé, že se společnost snaží pracovat se svými závazky a neustále snižuje dobu obratu závazků, nesoustředí se však dostatečně na práci s pohledávkami. Vzniká tak obchodní deficit a vyšší možnost vzniku nedobytných pohledávek. Proto si myslím, že by se společnost měla začít pohledávkám věnovat více.

Existence pohledávek je dnešním světem zaběhnutou praxí. Tím, že nám odběratel nezaplatí ihned, ale zaplatí později, nabízíme mu jakousi výhodu. Pro nás je to však nevýhoda, jelikož peníze, které takto poskytneme na obchodní úvěr, nemůžeme ihned použít pro potřeby vlastní společnosti a hrozí také riziko vzniku nedobytných pohledávek. Na druhou stranu od svých dodavatelů očekáváme stejný postup. Výhodná situace vzniká tehdy, když vlastním dodavatelům platíme v průměru později než vlastním odběratelům. K tomu je však za potřebí vysoké vyjednávací síly a tak zcela postačí, když dospějeme k vyrovnané situaci.

Když se na pohledávky podíváme z účetního hlediska, vznikají v okamžiku splnění dodávky či poskytnutí služby odběrateli. Pohledávky je možné řídit po celou dobu jejich existence a to v době kdy jsou splatné, po době splatnosti i před podpisem kupní smlouvy. Jejich řízení se v různých obdobích liší výší nákladů, které v souvislosti s jejich řízením vznikají, a také povahou zajišťovacích instrumentů. (13)

Z finanční analýzy vyplynulo, že nejdelší doba obratu pohledávek byla v roce 2006 a to více než 110 dní, v letech 2007 a 2008 se situace vylepšila na 78 a 79 dní, ale v roce 2009 opět došlo k negativnímu vývoji a doba obratu se prodloužila na 94 dní. Vývoj v letech 2007 a 2008 lze přisoudit lepší práci s pohledávkami a vyšší platební morálce odběratelů, vývoj 2009 je dozajista ovlivněn i finančními problémy odběratelů vzniklých v důsledku ekonomické krize. Průměrná doba splatnosti dle smluv je 60 dní a to vypovídá o tom, že odběratelé platí se značným zpožděním. Jelikož se vývoj ve stavební produkci zatím nejeví příliš pozitivně ani v roce 2010, troufám si tvrdit, že se bez dostatečného zásahu může doba obratu pohledávek ještě zvýšit. Proto společnost musí v první řadě pravidelně ověřovat bonitu svých obchodních partnerů a to stávajících i těch nových. Proto může využívat informace z obchodního rejstříku, účetních uzávěrek, od specializovaných firem, informační spoluprací s dalšími společnostmi atp. neméně důležité jsou pro společnost kvalitně zpracované smlouvy obsahující přesné podmínky a postihy v případě pozdního placení odběratele. Společnost může využívat některých zajišťovacích instrumentů. V případě vzniku pohledávky po splatnosti je velmi důležitá aktivita společnosti. Je třeba často a rázně upozorňovat odběratele, že je povinen uhradit. Pro určité urychlení tohoto procesu mu společnost může nabídnout slevu a tak je možné, že obdrží peníze dříve než ostatní věřitelé onoho odběratele. Další možností je postoupit pohledávky specializované společnosti zabývající se vymáháním pohledávek. Jedná se o dražší nástroj, ale vždy je lepší obdržet alespoň část pohledávek, než ztratit celou částku. Použít můžeme i hrozbu (či provedení) insolvenčního řízení. Pokud dlužník bude mít finanční prostředky, bude více motivován k platbě.

Tímto jsem nastínila možnosti pro řízení pohledávek a v následující části navrhuji postup, jak by zkoumaná společnost v souvislosti s řízením pohledávek mohla postupovat.

#### Praktický návrh pro řízení pohledávek

- 1) Prvním krokem je uznání problému spojeného s existencí špatné platební morálky odběratelů. Vedení společnosti se musí rozhodnout o volbě metodologie řízení pohledávek a následném vytvoření pravidel řízení pohledávek.



- 2) Druhým krokem je sběr a analýza dat. Je třeba popsat současný stav řízení pohledávek. V tomto kroku by měla společnost seskupit a popsat všechna existující pravidla týkající se procesu pohledávek, dosavadní způsob zjišťování informací o odběrateli a popsat uzavírání obchodního případu z hlediska platebních a jiných podmínek. Dále určit způsob zajišťování pohledávek a popsat způsob jejich vymáhání. Také je třeba popsat smluvní zajištění kontraktů. Důležité je také popsat způsob reportingu pohledávek. Jako vhodné se jeví nastavit hmotnou zainteresovanost pracovníků na inkasu pohledávek. Navrhují finančně motivovat jednotlivé obchodní zástupce firmy, kteří vyhledávají zákazníky a jednají s nimi. Pokud my byli finančně motivováni, věřím, že by jejich práce na řízení pohledávek byla intenzivnější, ať už při počátečním hodnocení bonity klienta, nebo později, například při vymáhání pohledávky. Jinou možností by bylo vytvořit speciální pozici pracovníka, který by se staral o celkové řízení všech pohledávek a byl na inkasu pohledávek finančně zainteresován. Dalším krokem vytvoření popisu opakujících se problémů v procesu pohledávek a snaha o jejich zmírnění nebo vyhnutí se v budoucnu. Dále je nutné vytvořit podrobný seznam o odběratelích. Společnost jim musí přiřadit důležité charakteristiky a to např. objem tržeb, které odebírají, jejich platební morálku, vyjednávací sílu, složení vlastníků a managementu, jejich citlivost na hospodářské výkyvy atp. Důrazně doporučuji tyto informace aktualizovat, jelikož v současné době se situace mění velmi rychle.
- 3) Třetím krokem pro řízení pohledávek je analýza příčin problémů s hodnocením závažnosti. Příkladem může být nedostatečné využití zajišťovacích instrumentů, nedostatečná komunikace a tik informací atp.
- 4) Čtvrtým krokem je hodnocení bonity odběratelů. Navrhují, aby společnost rozdělila odběratele podle přínosu pro firmu do jednotlivých bonitních skupin. Jednotlivým skupinám by pak měla firma přiřadit maximální výše odběratelských úvěrů a stanovit platební podmínky. Je také třeba uvést, jaké budou u jednotlivých skupin využívány zajišťovací instrumenty a jak bude společnost postupovat u pohledávek po splatnosti vzhledem k jednotlivým bonitním skupinám. V případě potřeby může společnost uvést další náležitosti, jako stanovení finanční motivace pro pracovníky ve vztahu k jednotlivým

skupinám atp. Pracovníkům zodpovědným za řízení pohledávek by pak společnost měla umožnit dostatečnou kvalifikaci a odpovídající informační systém. (13) Po provedení předchozích kroků navrhuji rozdělit odběratele do třech základních skupin založených na přínosu pro firmu dle (13):

- I) Z – Zlatí odběratelé: jedná se o vysoce ceněné zákazníky s vysokou hodnotou tržeb a nízkými náklady, jsou ochotni poskytovat důležité informace. K těmto zákazníkům je třeba přistupovat pečlivě, prohlubovat obchodní vztahy a zajistit tak, že neodejdou ke konkurenci.
- II) B – Bílí odběratelé: tito odběratelé mohou být zdrojem vyšších zisků, pokud se podaří snížit náklady na řízení pohledávek
- III) Č – Černí odběratelé: u těchto odběratelů je třeba prověřit, zdali se s nimi vyplatí spolupracovat i nadále.

Toto rozdělení je jen základním rozdělením a podle potřeby je možné tyto skupiny dále členit. V následujících tabulkách uvádím způsob jak je možné skupiny členit včetně jejich charakteristik a způsobů jištění.

Podskupiny bonitní skupiny Z			
Podskupina	Min. pravděp. zaplacení	Charakteristika	Způsob jištění
Z1	0,9 - 1	Výborně platící s vysokým objemem odebraných tržeb, se vzájemnou závislostí a snahou o co nejbližší spolupráci.	Výjimečně jištění, neboť existuje velká vzájemná závislost.
Z2	0,8 - 0,9	Dobře platící (výjimečné zpoždění) s vysokým objemem odebraných tržeb bez vzájemné závislosti.	Úvěrové pojišťovny, v případě delší splatnosti faktoring.
Z3	0,7 - 0,8	Mohou mít přechodně finanční problémy, vysoký objem odebraných tržeb, vzájemná závislost a snaha o spolupráci.	Faktoring, úvěrové pojišťovny.

**Tab. 23: Podskupiny bonitní skupiny Z (13)**

Tabulka zobrazuje možné rozdělení odběratelů do podskupin skupiny Z. Tito odběratelé se vyznačují nízkými náklady na vymáhání pohledávek a vysokým objemem tržeb.

Podskupiny bonitní skupiny B			
Podskupina	Min. pravděp. zaplacení	Charakteristika	Způsob jištění
B1	0,6 - 0,7	Výborně platící s poměrně vysokým odběrem odebraných tržeb, a nebo s nízkým, ale výborně platící se snahou o	Faktoring, pojištění u zahraničních partnerů.
B2	0,5 - 0,6	Dobře platící se středním objemem odebraných tržeb bez snahy o vzájemnou spolupráci.	Faktoring, pojištění, směnka, záloha.
B3	0,4 - 0,5	Horší platební morálka s nepříliš vysokým objemem tržeb, existence snahy o spolupráci.	Zápočty, zálohy, směnky, faktoring.
B4	0,3 - 0,4	Horší platební morálka, nízký objem tržeb, vzájemná snaha o spolupráci nebo dobrá platební morálka, ale velmi nízký objem tržeb.	Zálohy, směnky, zápočty, faktoring.

**Tab. 24: Podskupiny bonitní skupiny B (13)**

Tabulka zobrazuje možné rozdělení odběratelů do podskupin skupiny B, která je charakteristická menším objemem odebraných zakázek, ale je dobře platící.

Podskupiny bonitní skupiny Č			
Podskupina	Min. pravděp. zaplacení	Charakteristika	Způsob jištění
Č1	0,2 - 0,3	Špatně platící se středním objemem odebraných tržeb, bez snahy o vzájemnou spolupráci.	Zálohy, směnky, postoupení, prodej pohledávek.
Č2	0,1 - 0,2	Špatně platící s nízkým objemem odebraných tržeb bez snahy o vzájemnou spolupráci.	Zálohy, směnky, postoupení, prodej pohledávek.
Č3	0 - 0,1	Špatně platící s velmi nízkým objemem odebraných tržeb bez snahy o vzájemnou spolupráci.	Platby předem, zálohy, směnky, postoupení, prodej pohledávek.

**Tab. 26: Podskupiny bonitní skupiny Č (13)**

Tabulka zobrazuje možné rozdělení odběratelů do podskupin skupiny Č, která je charakteristická špatnou platební morálkou.

Vhodné začlenění do jednotlivých skupin záleží na aktuálnosti a správnosti získaných dat.

Tento navržený postup řízení pohledávek by mohl zkoumané společnosti přinést zlepšení, co se týče zkrácení dob splatnosti a zjednodušení vymáhání pohledávek. Otázkou však zůstává, zda-li bude mít zkoumaná společnost dostatečnou vyjednávací sílu pro prosazení opatření, zejména vyjednání potřebných způsobů jištění.

## **Závěr**

Ve své diplomové práci jsem provedla hodnocení finanční situace vybrané společnosti a dospěla k návrhům, které by mohly přispět ke zlepšení současného stavu, což bylo hlavním cílem práce.

Svoji diplomovou práci jsem rozdělila do čtyř hlavních částí. V první části jsem se věnovala hodnocení současného stavu problematiky, kde jsem charakterizovala zkoumanou společnost a provedla jsem analýzu současného stavu za pomoci metod SLEPTE, Porterova modelu, modelu 7S a SWOT analýzy. Tyto analýzy mi poskytly komplexnější vhled do současné situace společnosti. Ve druhé části jsem se věnovala teoretickým východiskům, která mi byla nápomocna při zpracovávání třetí praktické části. V praktické části jsem využila metod finanční analýzy pro zjištění finančního stavu podniku. Po závěrečném shrnutí finanční situace jsem zpracovala poslední část návrhů.

Při zpracovávání hlavní části práce, části praktické, jsem využila metod finanční analýzy a vycházela jsem především z účetních výkazů společnosti z let 2006 - 2009. Tato analýza mi umožnila objevit problematická místa společnosti. Pokud se podívám na výsledky společnosti v letech 2006 – 2008 mohu celkově hovořit o příznivém vývoji většiny ukazatelů. Nasvědčují tomu i soustavy účelově vybraných ukazatelů, Altmanův model a Index IN05, které řadí společnost v roce 2006 do oblasti šedé zóny, ale následujících letech již do oblasti prosperity. Do roku 2008 mohu tedy hovořit o pozitivním vývoji zkoumané společnosti. S rokem 2009 však přichází zásadní změna spojená s rozvinutím ekonomické krize. Společnost se potýká s velkým nedostatkem zakázek, což má zásadní negativní vliv na její ekonomické výsledky. Hlavním problémem je vzniklá více než patnácti miliónová ztráta v roce 2009. Tržby se v tomto roce propadly o více než 60%. Společnost se na to snažila reagovat snížením nákladů. Ty se jí, ale nepovedly snížit úměrně propadu tržeb, což mělo za následek vznik oné ztráty. Proto v závěrečné části práce navrhuji snížit počet pracovníků. Jedná se o drastické řešení, ale pokud se společnosti nepodaří zvýšit tržby, je tento zásah nutný. V souvislosti se zvýšením tržeb jsem v části návrhů práce hovořila o možnosti spojení se strategickým partnerem. Jelikož se společnost v letech 2006 – 2008 jeví jako zdravá a

dobře se vyvíjející mohla by být vnímána jako dobrá investice pro větší společnost v oboru, která postrádá spojení se společnostmi provádějící speciální zakládání. Koupě by byla v současné době výhodná, jelikož v době krize by kupující společnost mohla vyjednat mnohem nižší cenu, než v době konjunktury. Zkoumané společnosti by spojení přineslo více zakázek, jelikož pro společnost, která by ji koupila, by bylo výhodné jí postupovat zakázky jako subdodavateli a následně profitovat z výsledků „vlastní“ společnosti. V další části návrhů se věnuji řízení pohledávek, z provedené analýzy je zřejmé, že i v letech prosperity se společnost na pohledávky dostatečně nesoustředila. O této skutečnosti vypovídají především ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Zatímco společnost neustále snižuje dobu obratu závazků, doba obratu pohledávek má sice klesající tendenci (zejména v letech 2007 a 2008), ale je o mnoho delší než doba obratu závazků což vede ke zvyšování obchodního deficitu a společnost tak nemá včas k dispozici finanční prostředky, které by mohla dále použít ke svému rozvoji. Proto jsem navrhla zaměření společnosti na řízení pohledávek v jednotlivých krocích.

Návrhy na zlepšení současné situace s celou diplomovou prací budou předány managementu zkoumané společnosti a věřím, že budou inspirativní.

Závěrem bych chtěla říci, že doufám, že se společnosti podaří přečkat současné neutěšené období a hospodářská situace se vylepší, což by mohlo přinést větší množství stavebních zakázek a společnost by pak za určitou dobu mohla navázat na pozitivní vývoj, jaký jsem sledovala před rozvinutím hospodářské krize.

## Seznam použité literatury

### Monografické publikace:

- 1) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení teorie pro praxi*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- 2) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské finance*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.
- 3) KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- 4) KONEČNÝ, M. *Finanční analýza a plánování*. 9.vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2004. 144 s. ISBN 80-214-2564-4.
- 5) PORTER, E. *Konkurenční výhoda*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- 6) RAIS, K., DOSKOČIL R. *Risk management*. 1. vyd. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0.
- 7) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 3.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- 8) SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- 9) SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- 10) SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- 11) SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4.vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 473 s. ISBN 80-7179-892-4.
- 12) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- 13) VOZŇÁKOVÁ, I. *Efektivní řízení pohledávek*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 122 s. ISBN 80-247-0770-5.

### **Internetové zdroje:**

- 14) Český statistický úřad. *Stavebnictví – časové řady*. [online]. [cit. 2010-14-05] dostupné z <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/sta_cr)>.
- 15) Geoindustrie. *Fotogalerie*. [online]. [cit. 2009-23-10] dostupné z <<http://www.geoindustrie.cz/013.htm>>.
- 16) Geoindustrie. *O společnosti*. [online]. [cit. 2009-23-10] dostupné z <<http://www.geoindustrie.cz/001.htm>>.
- 17) Metody řízení. *Pestle analýza*. [online]. 2010 [cit. 2010-06-05] dostupné z <<http://www.metodyrizeni.cz/index.php/zakladni-pojmy/94-pestle-analyza>>.
- 18) Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Obchodní rejstřík a sbírka listin*. [online]. 2009 [cit. 2009-23-10] dostupné z <<http://www.justice.cz/>>.
- 19) POLÁN, P. *Charakteristiky ekonomického vývoje*. [online]. 2007 [cit. 2010-24-4] dostupné z <<http://mpo.cz/dokument19563.html>>.

### **Ostatní zdroje:**

- 20) Interní materiály společnosti.



## Seznam použitých zkratek a symbolů

atd.	a tak dále
CF	Cash Flow
CK <sub>dl</sub>	Cizí kapitál dlouhodobý
CK <sub>kr</sub>	Cizí kapitál krátkodobý
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
ČPPF	Čistý peněžně – pohledávkový fond
ČSN	Česká technická norma / Česká soustava norem
ČSN EN	Převzatá Evropská norma
EAT	Zisk po zdanění
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EU	Evropská unie
FO	Fyzická osoba
HV	Hospodářský výsledek
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
Např.	Například
OA	Oběžná aktiva
OR	Obchodní rejstřík

PO	Právnícká osoba
ROA	Rentabilita celkových vložených aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROC	Rentabilita nákladů
ROCE	Rentabilita dlouhodobých zdrojů
ROI	Rentabilita vloženého kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SA	Stálá aktiva
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
tis.	tisíc
VK	Vlastní kapitál

## Seznam tabulek

Tab. 1:	Základní informace (19)
Tab. 2:	Analýza SLEPTE
Tab. 3:	Rozbor 7S faktorů
Tab. 4:	SWOT analýza
Tab. 5:	Quick test – hodnocení (8)
Tab. 6:	Horizontální analýza aktiv
Tab. 7:	Vertikální analýza aktiv
Tab. 8:	Horizontální analýza pasiv
Tab. 9:	Vertikální analýza pasiv
Tab. 10:	Horizontální analýzy nákladů a výnosů
Tab. 11:	Vertikální analýzy nákladů a výnosů
Tab. 12:	Analýza ČPK
Tab. 13:	Analýza ČPPF
Tab. 14:	Analýza ČPP
Tab. 15:	Ukazatele likvidity
Tab. 16:	Ukazatele aktivity
Tab. 17:	Ukazatele zadluženosti
Tab. 18:	Ukazatele rentability
Tab. 19:	Vývoj provozních ukazatelů
Tab. 20:	Altmanův model – hodnoty
Tab. 21:	Index IN05 – hodnoty
Tab. 22:	Návrh na snížení počtu zaměstnanců
Tab. 23:	Podskupiny bonitní skupiny Z (13)
Tab. 24:	Podskupiny bonitní skupiny B (13)
Tab. 25:	Podskupiny bonitní skupiny Č (13)

## Seznam obrázků

- Obr. 1: Vrtná souprava (13)
- Obr. 2: Organizační struktura (19)
- Obr. 3: Porterův model
- Obr. 4: Čistý pracovní kapitál z pohledu manažera (8)
- Obr. 5: Čistý pracovní kapitál z pohledu vlastníka (8)
- Obr. 6: Schéma rozkladu Du Pont (7)
- Obr. 7: Stupnice indexu bonity (8)

## Seznam grafů

- Graf 1: Vývoj aktiv v absolutních číslech
- Graf 2: Struktura aktiv v letech
- Graf 3: Vývoj pasiv v absolutních číslech
- Graf 4: Struktura pasiv v letech
- Graf 5: Vývoj výsledku hospodaření
- Graf 6: Vývoj likvidity
- Graf 7: Celková zadluženost a koeficient samofinancování v procentech
- Graf 8: Vývoj počtu zaměstnanců
- Graf 9: Altmanův model – vývoj
- Graf 10: Index IN05 – vývoj
- Graf 11: Vývoj stavební produkce v letech (14)

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Rozvaha 2006 – 2009 (zkrácená verze)

Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2006 – 2009 (zkrácená verze)

## Příloha 1: Rozvaha 2006 – 2009 (zkrácená verze)

Rozvaha (v tis. Kč)					
		2006	2007	2008	2009
	AKTIVA CELKEM	133606	93039	141584	78202
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	11830	9717	12887	9436
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. I. 1	Zřizovací výdaje	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
3	Software	0	0	0	0
4	Ocenitelná práva	0	0	0	0
5	Goodwill	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	11830	9717	12887	9436
B. II. 1	Pozemky	0	0	0	0
2	Stavby	0	0	0	0
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	10880	9222	12886	9436
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	950	295	1	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	200	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0

		2006	2007	2008	2009
C.	Oběžná aktiva	117510	80646	127068	67996
C. I.	Zásoby	8420	2190	3417	1327
C. I. 1	Materiál	430	772	2907	1327
2	Nedokončená výroba a polotovary	7990	1418	510	0
3	Výrobky	0	0	0	0
4	Zvířata	0	0	0	0
5	Zboží	0	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	20194	38361	31911
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	21229	20194	38361	31911
2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za úč. sdruž.	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	85503	54146	84926	34524
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	84100	52368	74560	32572
2	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za úč. sdruž.	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	0	0	0	1297
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1381	1545	88	21
8	Dohadné účty aktivní	22	0	10300	633
9	Jiné pohledávky	0	233	-22	1
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	2358	4116	364	234
C. IV. 1	Peníze	527	338	364	234
2	Účty v bankách	1831	3778	0	0
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	0	0	0	0
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	4266	2676	1629	770
D. I. 1	Náklady příštích období	4185	2550	1493	328
2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	81	126	136	442



		2006	2007	2008	2009
	PASIVA CELKEM	133606	93039	141584	78202
A.	Vlastní kapitál	31569	34730	41238	25539
A. I.	Základní kapitál	20000	20000	20000	20000
1	Základní kapitál	20000	20000	20000	20000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0
3	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	0	0	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	1726	1937	2000	2000
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	1726	1937	2000	2000
2	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	5616	9632	12731	19238
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	5616	9632	12731	19238
2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4227	3161	6507	15699
B.	Cizí zdroje	102024	58284	100273	51807
B. I.	Rezervy	3448	1702	1843	2055
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	3448	1702	1843	2055
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0
4	Ostatní rezervy	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	2665	2106	11115	12697
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0
2	Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
4	Závazky ke spol., čl. družstva a k účast. sdružení	0	0	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
6	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
8	Dohadné účty pasívní	0	0	0	0
9	Jiné závazky	1952	1597	10701	12330
10	Odložený daňový závazek	713	509	414	367

		2006	2007	2008	2009
B		9591	5447	7356	2088
. III.	Krátkodobé závazky	1	6	1	3
B		8285	4282	5360	1626
. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	7	0	4	0
	2 Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0
	3 Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0
	4 Závazky ke spol., čl. družstva a k úč. sdružení	85	90	1445	768
	5 Závazky k zaměstnancům	2153	2529	2817	1413
	6 Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	1411	1349	1385	1036
	7 Stát - daňové závazky a dotace	1267	1287	912	302
	8 Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0
	9 Vydané dluhopisy	0	0	0	0
	10 Dohadné účty pasivní	8136	6401	1339 8	1104
	11 Jiné závazky	2	0	0	0
B IV				1375	1617
. .	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	4	2
B IV					
. . 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
	2 Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	1375 4	1617 2
	3 Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	13	25	73	856
C. I. 1	Výdaje příštích období	13	25	73	856
	2 Výnosy příštích období	0	0	0	0

## Příloha 2: Výkaz zisků a ztrát 2006 – 2009 (zkrácená verze)

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)					
		2006	2007	2008	2009
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
+	Obchodní marže	0	0	0	0
II.	Výkony	281499	235136	336411	124161
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	273928	241708	337319	124671
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	7571	-6572	-908	-510
3	Aktivace	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	224502	175711	264759	95730
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	102237	97929	87140	40339
B. 2	Služby	122265	77782	177619	55391
+	Přidaná hodnota	56997	59425	71652	28431
C.	Osobní náklady	46916	49890	54852	38207
C. 1	Mzdové náklady	34843	36639	41056	27238
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11789	12911	13410	10656
C. 4	Sociální náklady	284	340	386	313
D.	Daně a poplatky	523	591	784	712
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2405	3220	3641	3570
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	69	236	453	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	223	452	0
2	Tržby z prodeje materiálu	69	13	1	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého maj. a mat.	0	0	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
F. 2	Prodaný materiál	0	0	0	0
G.	Zm. st. rezerv a opr. pol. v prov. obl. a komp. nákl. př. obd.	-1715	-1385	-216	-1966
IV.	Ostatní provozní výnosy	554	1806	1842	1633
H.	Ostatní provozní náklady	2746	4006	5096	4950
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	6745	5145	9790	-15409

		2006	2007	2008	2009
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovl. a říz. os. a v úč. jedn. pod pods. vl.	0	0	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opr. položek ve finanční oblasti	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	3	4	3	0
N.	Nákladové úroky	464	532	700	772
XI.	Ostatní finanční výnosy	0	10	4	0
O.	Ostatní finanční náklady	367	342	225	532
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	-828	-860	-918	-1304
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1690	1124	2365	-1014
Q. 1	-splatná	1516	1328	2460	-967
Q. 2	-odložená	174	-204	-95	-47
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	4227	3161	6507	15699
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0
S. 1	-splatná	0	0	0	0
S. 2	-odložená	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4227	3161	6507	15699
***					-
*	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	5917	4285	8872	16713